

УДК 338

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КОМПАНИЙ**

**Климашева А.Д.**

*магистрант, экономический факультет*

*СПбГУ*

*РФ, г. Санкт-Петербург*

**Кокум А.М.**

*магистрант, экономический факультет*

*СПбГУ*

*РФ, г. Санкт-Петербург*

### **Аннотация**

В настоящее время диверсификация является одной из возможных стратегий развития бизнеса. Принимая данную стратегию, компания может получить широкий спектр возможных синергий, что подтверждается многочисленными примерами успешных диверсифицированных компаний. В статье проводится анализ концептуальных основ диверсификации.

**Ключевые слова:** диверсификация, стратегия, развитие бизнеса.

### **CONCEPTUAL BASES OF COMPANIES DIVERSIFICATION**

**Klimasheva A.D.**

*Master student, Faculty of Economics,*

*St. Petersburg State University*

*RF, St. Petersburg*

**Kokum A.M.**

*Master student, Faculty of Economics,  
St. Petersburg State University  
RF, St. Petersburg*

### **Annotation**

Currently, diversification is one of the possible business development strategies. By adopting this strategy, a company can obtain a wide range of possible synergies, as evidenced by numerous examples of successful diversified companies. The article analyzes the conceptual foundations of diversification.

**Keywords:** diversification, strategy, business development.

В условиях глобализации экономических отношений перед компаниями встает острый вопрос о дальнейшей судьбе бизнеса. В зависимости от специфики компании и имеющихся у нее возможностей руководство выбирает оптимальный вектор будущего развития. Одним из наиболее частых направлений развития является стратегия диверсификации. Стратегия диверсификации, во-первых, может помочь компании «выживать» на рынке в течение длительного времени, во-вторых, она дает компании возможность расширить ассортимент своих товаров или услуг, и в-третьих, она может сопровождаться финансовой синергией и наиболее эффективно распределять ограниченные ресурсы.

Проблема диверсификации действительно актуальна особенно в последние 30-40 лет, потому что огромное количество компаний прибегают к стратегии диверсификации со своими собственными мотивами. Таким образом, диверсификация как стратегия компании имеет преимущества по следующим причинам: например, она помогает фирмам получить синергетический эффект, добиться экономии за счет масштаба в различных сферах бизнеса, таких как исследования и разработки, трудовые и другие ресурсы, маркетинг и т. д. Кроме

того, диверсификация может быть полезна для снижения рисков или увеличения доли рынка.

Со второй половины 20 века в этой сфере работало много исследователей. Например, Румельт, Ригли, Монтгомери, Ансофф, Томпсон, Чендлер, Варадараджан - все они в своих работах пытались наиболее полно описать природу диверсификации и ее измерения.

Теоретические и практические основы диверсификации берут свои истоки в 60-70-х годах 20 века. Известный экономист К. Эндрюс в своих работах описывал понятие «диверсификация», как изменение и, в наиболее общем виде, расширение ассортимента товаров, выпускаемых отдельными предприятиями и объединениями [1, С.135]. К. Берри, же рассматривал диверсификацию как увеличение числа отраслей, в которых работает компания [3, С.380]. В работах Э. Йошинара диверсификация описывалась как «стратегия, которая снижает риск рыночной активности в неблагоприятных условиях и которая повышает степень финансовой устойчивости компании» [12, С.27]. А. Буз и Х. Буз определяют диверсификацию как способ расширения основного бизнеса с целью роста и / или снижения риска, который может принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географические рынки, а также может быть достигнуто несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, совместные предприятия, лицензионные соглашения [5, С.255]. Рамануджам В. и Варадараджан П. определяют диверсификацию, как процесс, при котором компания или бизнес-единица объединяет новые сферы деятельности посредством внутреннего роста и приобретений, что приводит к изменениям в административной структуре и других процессах управления [11, С.533]. Дальнейшее развитие проблематики менеджмента и маркетинга в работах Ф. Котлера, Томпсона-мл., А. Стрикленда и др. привело к корректировке понятия диверсификации с точки зрения отраслевых рисков. Данные авторы рассматривали диверсификацию как средство достижения устойчивого роста за

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

счет проникновения в новые отрасли для снижения риска зависимости от первоначальной отрасли, где функционирует компания, а также механизма получения дополнительной прибыли. А. Томпсон и Д. Стрикленд классифицировали стратегии диверсификации бизнеса, в том числе стратегии горизонтальной и конгломератной диверсификации, которые данные авторы рассматривают как диверсификацию в смежные отрасли (связанную) и не связанную соответственно [10, С.35].

И. Ансофф, в свою очередь, создал модель, которая описывает возможные стратегии для роста компании на рынке, где одной из стратегий рассматривалась диверсификация, как процесс, используемый в процессе перераспределения ресурсов, существующих у компании, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих. Матрица «товар-рынок» (Рис. 1) выделяла 4 варианта развития бизнеса, а именно:

- стратегию проникновения на рынок: рост происходит по направлению увеличения доли текущего товарного рынка,
- стратегию развития рынка: рост компании за счет увеличения спроса на новых рынках,
- стратегию развития товара: источник роста компании - рост спроса на новые продукты,
- стратегию диверсификации: одновременное обновление товарного ряда компании и выход на новые рынки. Предполагается, что компания выходит на новые рынки с целью снижения рисков на существующих рынках.

По словам И. Ансоффа, диверсификация – это процесс перераспределения ресурсов, имеющихся на предприятии, в другие сферы деятельности, отличающиеся от предыдущих. Этот процесс – процесс перехода к новым технологиям, рынкам и отраслям, к которым компания ранее не принадлежала, более того, товары/услуги совершенно новые.

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 1- Матрица Ансоффа

Наиболее значимый вклад в проблематику диверсификации внес Р. Румельт, который, предлагает концепцию диверсификации, основанную на функции управления компанией. Р. Румельт, проанализировав взаимосвязь между данной стратегией, организационной структурой и эффективностью компании, оказал сильное влияние на разработку дальнейших исследований по этому вопросу. С точки зрения управления, важность диверсификации заключается в необходимости расширять или корректно использовать ключевые компетенции фирмы и подготовить ее для охвата более широкого круга различных видов экономической деятельности. Исследователи данной области ищут связи между эффективностью компании и стратегическими решениями, которые принимает ее менеджмент. Например, для новой растущей фирмы очень важно определить, каким образом и в какой степени ей следует расширять свою продуктовую линейку и рынок услуг. Для зрелой компании вопрос может заключаться в выборе метода и разработке стратегии выхода на новые рынки [8, С.360].

Что касается современности, то на данный момент, анализ диверсификации на промышленных рынках проводится в рамках концепции, которая исследует взаимосвязь между структурой рынка, где работает компания и стратегией ее поведения на нем. На основе всего этого определяется производительность как компании, так и отрасли в целом. Как правило, этот анализ основывается на Стандартной отраслевой классификации (SIC),

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

предложенной правительством США. Данная классификация отражает реальную структуру каждой отрасли, и фокусируется на изучении внешних аспектов (проявлений) расширения хозяйственной деятельности компании. Каждая фирма по SIC классифицируется в соответствии с ее основной деятельностью. SIC код обозначается четырьмя цифрами, где первые две соответствуют главной группе промышленной классификации, а вторые две - указывают на подгруппы.

Анализ, основанный на SIC, имеет ряд недостатков, в частности, никак не учитывается внутриотраслевая диверсификация, не учитывается связанность между бизнесом, и др.

Говоря о проблемах, связанных с анализом диверсификации, нельзя не сказать, что одна из наиболее важных – это является измерение диверсифицированности той или иной компании.

Согласно теории стратегического управления, уровень диверсификации компании измеряется двумя способами:

- 1) на основе определения взаимосвязи или «взаимосвязи» между различными видами деятельности;
- 2) на основе роста и развития компании.

С точки зрения стратегического управления, ключевыми характеристиками стратегии диверсификации являются степень вовлеченности компании в деятельность, характеризующаяся различными компетенциями компании, и степень совпадения (связности) новых видов деятельности со старыми типами. Эти две особенности легли в основу классификации стратегий диверсификации, предложенной Л. Ригли и Р. Румельтом. Первая характеристика измеряется через уровень специализации (SR), вторая же - через показатель связности (PP).

Также, можно говорить о следующей общепринятой классификации типов стратегий диверсификации:

1) проведение диверсификации на основе основного вида деятельности, то есть того, который лежит в основе создания компании:

- расширение ассортимента продукции - выпуск продукции, которая в определенной степени связана с принципом производства или спросом на них (технологическая диверсификация);
- расширение рынка - освоение новых географических рынков, новых сегментов продаж;

Всё это исследователи называют концентрической диверсификацией.

2) расширение сферы деятельности компании за пределы основного вида бизнеса или «чистую» диверсификацию (конгломератное расширение).

Этот тип диверсификации - расширение продукта - имеет место, как правило, в случае возможного достижения экономии от разнообразия, когда совместное производство товаров возможно при более низких затратах.

Второй тип диверсификации возникает, когда фирма специализируется на определенной технологии или товарной базе и решает выйти на другие рынки.

Третий тип диверсификации возникает, когда фирмы вовлечены в бизнес, не связанный с их основной экономической деятельностью. Фирмы, производящие продукцию, относящуюся к разным секторам экономики, как правило, представляют собой конгломераты, состоящие из отраслей, которые не имеют ни горизонтальных, ни вертикальных связей.

Первые два типа диверсификации основаны на стратегии специализации на основном продукте. «Чистая» диверсификация не имеет такой общей основы, и она встречается реже, чем первые две.

Таким образом, был проведен анализ концептуальных основ диверсификации, как стратегии компании. Было выявлено, что данной проблематикой занимались исследователи, начиная с 1960-х гг. и по настоящее время. При всём разнообразии подходов, большинство авторов сходятся во мнении, что диверсификация – это способ расширения бизнеса, который может

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географические рынки, а также может быть достигнут несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения и др.

### **Библиографический список:**

1. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / K.Andrews // Homewood University Press. – 1971. P.130-141.
2. Ansoff, I. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill. - 1965.
3. Berry, C. H. Corporate Growth and Diversification/ C.H. Berry // Journal of Law and Economics. - 1971. №14(2), P. 370-380.
4. Booz, A., Booz, H. Diversification. / A.Buz, H.Buz // A Survey of European Chief Executives. – 1985. №1, P. 250-265.
5. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. - 1962. Boston: MIT Press.
6. Gort, M. Diversification and integration in American industry. Princeton University Press. - 1962. P. 225-230.
7. Jamine, A. P. Product Diversification, International Expansion and Performance: A Study of Strategic Risk Management in UK Manufacturing. PhD Dissertation, London Business School. - 1984. 250 P.
8. Rumelt R. P. Strategy, Structure, and Economic Performance, Division of Research. – 1974. Boston: Harvard Business School.
9. Rumelt, R. P. Diversification Strategy and Profitability/ R.P. Rumelt // Strategic Management Journal. - 1982. №3(4), P.359-369.
10. Thompson, A.J., Strickland, A. Strategic management: Concepts and cases (12th ed.). - 2001. New York: McGraw-Hill/Irwin.
11. Varadarajan, P., Ramanujan, V. (1987). Diversification And Performance: A Reexamination Using A New Two-Dimensional Conceptualization Of Diversity In Firms. The Academy of Management Journal. -1987. №30(2), P.380-393.



12. Yoshinara, E., Sakuma, A., Itami, K. Diversification strategy at the Japan enterprise. – 1979. Tokyo: Nipon Keirai

*Оригинальность 81%*