

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №6, Том 14 / 2022, No 6, Vol 14 <https://esj.today/issue-6-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/51ECVN622.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Денисова, И. В. Уточнение понятия «диверсификация» / И. В. Денисова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/51ECVN622.pdf>

**For citation:**

Denisova I.V. Clarification of the concept of "diversification". *The Eurasian Scientific Journal*. 2022; 14(6): 51ECVN622. Available at: <https://esj.today/PDF/51ECVN622.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

**Денисова Ирина Владимировна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия

Преподаватель кафедры «Теории и организации управления»

E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1146392](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1146392)

## Уточнение понятия «диверсификация»

**Аннотация.** В данной статье автором проведен анализ подходов российских и зарубежных исследователей относительно содержания понятия «диверсификация». Автором изучены исследования ученых, внесших значительный вклад в научное представление о сущности диверсификации, таких как И. Ансофф, Г. Минцберг, И. Гурков. Исследованы мотивы, факторы внутренней среды предприятия, которые должны учитываться при выборе стратегии диверсификации. Анализируя подходы российских и зарубежных ученых к понятию, диверсификация, можно сказать, что диверсификация, это в стратегия предприятия, при реализации которой оно распределяет ресурсы и инвестиции между несколькими сферами деятельности. Исходя из этого следует вывод, что фактически предприятие, которое ведет свою деятельность больше чем в двух сферах может быть названо диверсифицированным. Также автор рассматривает различные классификации видов диверсификации. На основе анализа рассмотренных подходов к понятию «диверсификация» автором предложен подход к понятию диверсификации с позиции бизнес-сообщества и социума. Автор показывает потребность в регуляторе, чтобы обратить внимание бизнеса на просевшие отрасли, которые чаще всего остаются без внимания, так как основной вектор диверсификации идет по пути развития в высокорентабельные отрасли.

**Ключевые слова:** диверсификация; стратегия предприятия; устойчивость; предприятие; бизнес; экономика; социум

### Введение

Актуальность данного исследования обусловлена множеством подходов к термину диверсификации. Целью данной работы является изучение основных подходов российских и зарубежных исследователей понятийного аппарата дефиниции «диверсификация», и уточнение данной дефиниции опираясь на сегодняшние реалии.

При этом можно выделить следующие задачи:

1. Изучить подходы российских и зарубежных исследователей к диверсификации.
2. Рассмотреть классификацию диверсификации по видам и форме.
3. Уточнить понятийный аппарат термина диверсификация.

## 1. Материалы и методы

Существенный вклад в исследование понятия диверсификации внесли Гурков И.Б., Минцберг Г., Ансофф И. В процессе исследования была использована отечественная и зарубежная литература, в том числе труды Виханского О.С., Рудык Н.Б. а также многих других российских и зарубежных ученых, посвященные изучению диверсификации.

При написании работы использовались общенаучные методы познания, такие как системный подход, методы анализа и синтеза. Помимо этого, был использован сравнительный анализ.

## 2. Результаты и обсуждение

Сегодня стратегия любой компании в первую очередь должна быть гибкой и адаптивной, и по мере необходимости изменяться. Но чаще всего потребность в изменениях появляется тогда, когда высший менеджмент видит серьезное ухудшение ситуации в бизнесе. Но сегодня ситуация меняется молниеносно и регулярно возникает необходимость привести стратегию в соответствие с новыми рыночными реалиями.

Говоря о малом бизнесе, необходимо затронуть проблему узкой специализированности малого и среднего бизнеса. Быстроменяющаяся конъюнктура рынка определяет, что прежде всего, необходим постоянный пересмотр стратегий управления компаниями, среди которых крайне важной является диверсификация.

Мировая экономическая наука имеет достаточно много трудов, посвященных проблеме диверсификации. Кеннет Эндрюс одним из первых в 1951 г. сформулировал понятие диверсификации.

Вопросы диверсификации также были описаны американским экономистом М. Гортом. Его книга «Diversification and Integration in American Industry» («Диверсификация и интеграция в американской промышленности») вышла в свет в 1962 г.

В дальнейшем этим вопросом занимались многие российские и западные исследователи, мнения многих из них приведены ниже (табл. 1).

Таблица 1

### Понятия диверсификации

Автор	Определение диверсификации
Сафрончук М. В.	«Создание или приобретение компанией производств различного профиля, что увеличивает разнообразие видов продукции и типов деятельности» [1]
К. Эндрюс	Увеличение ассортимента товаров, производимых разными компаниями
М. Горт	«Одновременное обслуживание компанией нескольких рынков» [2]
В. Раманьям, П. Варадараджан	«Вхождение компании или бизнес-единицы в новые сферы деятельности посредством как внутреннего роста, так и приобретений, что влечет за собой изменения в административной структуре и других управленческих процессах» [3]
О.С. Виханский	«Стратегия развития фирмы, применяемая, если компании не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли» [4]
Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.	«Процесс проникновения в другие отрасли производства» [5]
Е. Есиная	Стратегия, которая снижает риски и повышает устойчивость компании.
Е.Е. Румянцев	увеличение производимых товаров и услуг, с целью снижения рисков бизнеса в зависимости от цикличности
Г. Минцберг	«Новые возможности роста на других рынках» [6]
Ф. Котлер	«Возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков» [7]

Автор	Определение диверсификации
Н.Б. Рудык	«Процесс проникновения корпораций в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций» <sup>1</sup>
Е.Е. Махновская	«Деятельность по обеспечению альтернативного источника дохода путем распределения финансовых ресурсов в ранее не освоенные производства, рынки и отрасли в ходе неизбежных изменений в макросреде, с целью снижения рисков и повышения капитализации компании» [9]
А.Н. Азрилиян	«Разнообразие, разностороннее развитие, распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между объектами вложений, и как одна из форм концентрации капитала» [10]
Р. Румельт	«Расширение фирмы с целью производства и продажи товаров продуктовой линейки, которые не имеют рыночного пересечения с другими продуктами компании, т. е. когда перекрестная эластичность спроса по цене равна нулю» [11]
И. Ансофф	Перераспределение существующих ресурсов компании
В.Н. Махнушина, А.Н. Шинкевич	«Процесс освоения новых сфер производственной, экономической, финансовой, инвестиционной и иных видов деятельности хозяйствующего субъекта, имеющий своей целью снижение рисков, повышение рыночной устойчивости и конкурентоспособности» [12]
Е.Г. Новицкий	«Формирование предпринимательской среды, в которой в рамках общей стратегии и с использованием единого финансового и информационного потока действует горизонтально интегрированная совокупность вертикально интегрированных бизнесов, которые представляют собой различные бизнес-направления диверсифицированного предприятия, единые технологические цепочки производственного процесса» [13]
Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу	«Расширение номенклатуры продукции (услуг) или освоение нового вида деятельности или региона, в котором прежде не было операций» [14]
О.А. Орлова	«Может рассматриваться как динамика, так и статистика разнообразия видов деятельности предприятия, на основании чего и должна производиться классификация видов и форм данного экономического явления» [15]
Н.В. Линдер	«Самостоятельная стратегическая альтернатива, способствует обеспечению рыночной маневренности промышленной компании» [16]
Экономическая энциклопедия под ред. Л.И. Абалкина	«Увеличение количества видов товаров и услуг, предназначенных для экспорта» <sup>2</sup>
Гурков И.Б.	«Процесс создания на базе основного предприятия новых производств и использования, действующих по выпуску новой для основного производства предприятия номенклатуры изделий, который может принимать различные функциональные формы по отношению к основному производству» [18]
Я.Э. Дадаев	«Стратегия развития предприятия, предусматривающая одновременное вложение капитала в развитие многопрофильного бизнеса» [19]

Составлено автором

Внедряя стратегию развития компании, предполагающую диверсификацию, надлежит должным образом оценить вест возможный потенциал компании. Прибыльность выбранного направления, барьеры и расходы на входы в отрасль, риски с учетом жизненного цикла компании и безусловно наличие всех необходимых ресурсов, в первую очередь обращая внимание на финансовые и человеческие ресурсы.

<sup>1</sup> Н.Б. Рудык / Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учеб.-практическое пособие. — М.: Дело, 2005. — 224 с.

<sup>2</sup> Экономическая энциклопедия / под ред. Л.И. Абалкина. — М.: ОАО «Изд-во «Экономика». — 1999. — 161–162 с.

Так как технологии и оборудование можно купить, а найти команду, при этом еще обладающую достаточными компетенциями для диверсификации, которая будет готова шагнуть в неизвестность, достаточно сложно. Так как не для кого не секрет, что стратегия диверсификации, в первую очередь достаточно рискованная стратегия.

Резюмируя многообразные взгляды российских и зарубежных исследователей, можно прийти к выводу, что диверсификация представляет собой стратегию развития компании, которая предполагает одновременное использование финансовых, да и других ресурсов компании в развитие бизнеса в разных отраслях экономики, при этом непропорционально.

Наиболее близкой автору видится позиция Р. Румельта, который под стратегией диверсификации понимает увеличение компании «с целью производства и продажи товаров продуктовой линейки, которые не имеют рыночного пересечения с другими продуктами предприятия, т. е. когда перекрестная эластичность спроса по цене равна нулю» [20]. Иначе говоря, диверсификация — это стратегия компании, при реализации которой она распределяет существующие ресурсы между несколькими сферами деятельности, опираясь на компетенции. Из этого следует, что фактически мы можем говорить о диверсификации, когда компания функционирует более чем в двух отраслях.

Основная цель компании при выборе стратегии диверсификации в нестабильных экономических условиях стремлении компании выжить и найти точки роста на других рынках, и/или с другим продуктом.

Создание и реализация стратегии диверсификации компании предполагает обоснование выбора ее видов и форм. Рассмотрим диверсификацию по форме и видам (табл. 2).

Таблица 2

### Виды диверсификации

Виды диверсификации	Описание
Горизонтальная	Начало производства нового продукта в уже имеющемся производственном цикле
Вертикальная	Рост компании путем производства товаров, которые создают цепочку создания ценности
Конгломератная	Проникновением компании в другие отрасли, не связанные с основной компанией технологиями и сбытом. Чаще всего предполагает приобретение новых для данной компании организаций, которые могут обеспечить быстрый рост и максимизацию прибыли

Составлено автором

Классификация видов диверсификации по другому критерию в зависимости от направления деятельности представлена ниже (табл. 3).

Таблица 3

### Классификация видов диверсификации

Виды диверсификации	Описание
Несвязанного типа	Новый вид деятельности, который не имеет отношения или не связан с основной текущей деятельностью компании
Связанного типа	Новая деятельность, которая имеет какое-либо отношение к текущей деятельности компании, зависит от нее, происходит расширение производственной цепочки

Составлено автором

Рассмотрим факторы внутренней среды предприятия, которые влияют на диверсификацию. К ним можно отнести (табл. 4):

Таблица 4

**Факторы внутренней среды**

Факторы	Характеристика фактора
Стратегические	Миссия, видение, стратегия, цели, задачи
Экономические	Рентабельность, маржинальность
Организационно-управленческие	Организационная структура управления, организационная форма компании
Материально-технические	Мощности производства, существующие технологии, сырье и материалы
Социальные	Команда, компетенции, опыт персонала
Инвестиционно-инновационные	Инновации, инвестиции, эффективность инвестиционных вложений

*Составлено автором*

Исходя из вышесказанного следует вывод, что единого термина понятия «диверсификация» нет. Но все же есть некоторые общие черты диверсификации, которые можно считать, не касаясь частностей общими для всех определений. Исходя из этого можно дать следующее определение диверсификации — это смещение коммерческой активности компании в сторону других сфер деятельности для повышения устойчивости компании, увеличения прибыльности и безусловно снижения рисков.

**Заключение**

Обобщая все сложившиеся понятия о диверсификации, автор данного исследования предлагают рассматривать два подхода к диверсификации: со стороны бизнеса и социума.

Рассматривая диверсификацию с позиции бизнеса, можно определить ее как процесс проникновения компании в другие отрасли и/или географические сегменты рынка с целью перераспределения риска зависимости от отрасли и/или получение дополнительной прибыли в долгосрочной перспективе.

Но есть и обратная сторона диверсификации, о которой мало кто задумывается. Социум- как на нем скажется избыточный уровень диверсификации в определенной сфере. Нужна ли она там? Компании, выбирая сферу диверсификации задумываются лишь о том, как перераспределить риски и получить большую прибыль. Социум остается в стороне, но сейчас анализируя сферы деятельности диверсифицированных предприятий мы наблюдаем явный перекос, как говорится где-то густо, где пусто. Здесь явно прослеживается необходимость регулятора, пусть не категоричного, но может быть предоставляющего какие-либо преимущества для компаний, выбравших для диверсификации «просевшие» отрасли, что на сегодняшний день встречается не часто, так как чаще всего акцент смещается в сторону развития в отрасли с высокой рентабельностью. И эта практика регулятора не нова, «во многих странах на первых этапах диверсификации применялась политика протекционизма, в том числе высокие пошлины или квотирование импорта потребительских и промышленных товаров, субсидирование экспортеров наряду с освобождением от пошлин, импортируемых оборудования и технологий» [21].

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Сафрончук, М.В. Стратегии выживания: диверсификация производства, дифференциация продукта и их последствия / М.В. Сафрончук // Проблемы управления. — 2017. — № 5(1). — С. 73–78.

2. Gort, M. Introduction to "Diversification and Integration in American Industry" / M. Gort. — Текст: электронный // National Bureau of Economic Research: [сайт]. — URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/diversification-and-integration-american-industry/introduction-diversification-and-integration-american-industry> (дата обращения: 17.12.2021).
3. Vasudevan Ramanujam & P. Varadarajan, "Research on corporate diversification: A synthesis", Strategic Management Journal, Wiley Blackwell, Vol. 10, — № 6, Nov. — Dec., 1989, pp. 523—551.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. / Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс». 2008. — С. 928.
6. Генри Минцберг / Менеджмент: природа и структура организаций. — Пер. с англ. Е.Д. Ряхиной изд. — Москва: Эксмо, 2018. — 512 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Ростинтэр, 1996. — 704 с.
8. Махновская Е.Е. Диверсификация как инструмент развития бизнеса на стагнирующем рынке // Бизнес в законе. — 2013. — № 2. — С. 193–197.
9. Экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азрилияна — М.: Институт новой экономики, 2007. — 1152 с.
10. The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market // ScienceDirect URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016211> (дата обращения: 23.12.2021).
11. В.Н. Махнушина, А.Н. Шинкевич / Эволюция понятия "диверсификация" в экономической мысли // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. — 2014. — № 3. — С. 5–9.
12. Новицкий Е.Г. / Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. — М.: БУКВИЦА, 2001. — 163 с.
13. Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу / Искусство слияний и поглощений. — 2-е изд. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 958 с.
14. О.А. Орлова / Диверсификация предприятий: сущность и классификация видов // Приоритеты России. — 2008. — № 8(65). — С. 9–11.
15. Линдер Н.В. / Стратегии диверсифицированного роста и определения оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014; (1): 90–99.
16. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие / И.Б. Гурков. — 2-е изд., перераб. — М.: Дело, 2008. — 288 с.
17. Дадаев Я.Э. Диверсификация и интеграция как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2021. — Т. 23, № 1. — С. 141–152.
18. Richard P. Rumelt Diversification strategy and profitability // Strategic Management Journal, Wiley Blackwell. — 1982. — № 3(4). — С. 359–369.
19. Е.Г. Жулина, Т.Л. Мягкова, О.Б. Кацуба. / «Диверсификация деятельности предприятия». Журнал «Управление персоналом»; Москва; 2006. — С. 176.

**Denisova Irina Vladimirovna**

State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1146392](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1146392)

## Clarification of the concept of "diversification"

**Abstract.** In this article, the author analyzes the approaches of Russian and foreign researchers regarding the content of the concept of "diversification". The author studied the studies of scientists who have made a significant contribution to the scientific understanding of the essence of diversification, such as I. Ansoff, G. Mintzberg, I. Gurkov. The motives, factors of the internal environment of the enterprise, which should be taken into account when choosing a diversification strategy, are investigated. Analyzing the approaches of Russian and foreign scientists to the concept of diversification, we can say that diversification is an enterprise strategy, in the implementation of which the company distributes resources and investments between several areas of activity, while disproportionately. Based on this, it follows that, in fact, an enterprise that operates in more than two areas can be called diversified. At the same time, the author draws attention to the fact that, resorting to a diversification strategy, which is highly risky, the company's management should rely primarily on financial and human resources. On the competencies that the company already possesses, on the presence of a team, then there really is every chance of getting a synergistic effect by following the path of diversification. The author also considers various classifications of types of diversification. Based on the analysis of the considered approaches to the concept of "diversification", the author proposes an approach to the concept of diversification from the position of the business community and society. The author shows the need for a regulator in order to draw business attention to sagging industries, which are most often ignored, since the main diversification vector is on the path of development into highly profitable industries.

**Keywords:** diversification; enterprise strategy; sustainability; enterprise; business; economy; society