

УДК 338.242

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА: ЗНАЧЕНИЕ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

Куткин М.А.¹, студент гр. МКМ-311, III курс, Овчинникова А.В.², студентка гр. МКМ-311, III курс

Научный руководитель: Терешкина Н.Е.¹, к.э.н., доцент

¹Сибирский государственный университет путей сообщения
г. Новосибирск

²Сибирский государственный университет путей сообщения
г. Новосибирск

Начиная с 1980-х годов организации постепенно превращаются в основную силу рыночной конкуренции и товаропроизводителей, деятельность которых сконцентрирована на максимальном удовлетворении запросов потребителей. Столкнувшись со все более усложняющейся конкурентной средой, компаниям стало сложно получать прибыль, полагаясь на один рынок или продукт, поэтому чтобы максимизировать доходы, им необходимо опираться на собственную конкурентоспособность и проникать в смежные отрасли или производить разнообразные товары.

Стратегии роста бизнеса, реализуемые организациями, обычно сводятся к четырем основным направлениям: 1) рост в рамках существующего рынка; 2) освоение новых рынков; 3) разработка новых продуктов; 4) диверсификация [2]. Стратегия диверсификации подразумевает развитие новых рынков с новыми продуктами. По мере расширения масштабов деятельности компании рост ее основного бизнеса достигает определенного предела, а емкость рынка насыщается производимым продуктом и не может увеличиваться, поэтому она будет стремиться к диверсификации с целью своего дальнейшего развития и продолжения устойчивого жизненного цикла. Стратегии диверсифицированного роста являются неизбежным управленческим решением при необходимости наращивания или стабилизации бизнеса, также они направлены на получение синергетического эффекта от участия в нескольких сферах деятельности или от производства различных продуктов. В целом, если сфера бизнеса организации охватывает два или более разных продукта или рынка, ее можно считать диверсифицированной.

Первым ученым, обратившим внимание на корпоративную диверсификацию и проведшим ее эмпирическое исследование, был специалист в области стратегического менеджмента и маркетинга Игорь Ансофф. В 1950-х годах он предположил, что диверсификация – это стратегическая линия поведения, направленного на увеличение или расширение деятельности, предпринимаемая компанией для достижения ею определенной стадии роста в целях долгосрочного развития. И. Ансофф в 1965 г. разделил корпоративную

диверсификацию на: 1) горизонтальную диверсификацию, подразумевает разработку новых продуктов для существующих клиентов; 2) вертикальную интеграцию, включающую увеличение продаж производимого товара на имеющемся рынке за счет построения полной производственной цепочки; 3) диверсификацию по методу концентрических кругов, состоящую из производства имеющихся товаров для новых рынков; 4) смешанную диверсификацию, подразумевающую развитие множества не связанных между собой отраслей и наиболее рискованную стратегию в бизнесе [1].

Также ученые выделяют связанную и несвязанную стратегию диверсификацию. В первом случае компания осваивает смежные сферы деятельности, во втором – напротив, совершенно новые, что всегда более рискованно [3].

Основные причины, по которым организации реализуют стратегии диверсификации, можно выделить следующие: 1) компании, добившиеся успеха в определенной отрасли, часто полагают, что они могут добиться успеха и в других сферах деятельности, используя ту же бизнес-модель; 2) в современном информационном обществе и в условиях высокоразвитой науки и техники любая информация о возникающих новых социальных потребностях приводит к появлению компаний для их удовлетворения, а разница во времени для достижения баланса спроса и предложения становится все короче; 3) когда прибыль начинает снижаться или возникают убытки, у компаний нет иного выбора, кроме как обратиться к новым рынкам; 4) когда издержки растут или цены продаж падают до опасного уровня, компании вынуждены искать отрасли с относительно слабой конкуренцией; 5) чтобы использовать потенциальные избыточные имеющиеся ресурсы компании выходят в другие отрасли; 6) менеджеры компаний диверсифицируют бизнес-операции с целью защиты их от рисков.

С глобальной точки зрения стратегия диверсификации деятельности является для компаний основным способом расширения своих масштабов. Подавляющее большинство из 200 крупнейших мировых компаний (групп), входящих в список Fortune Global 500, реализуют диверсифицированные бизнес-стратегии, и только более 10 применяют однопродуктовую бизнес-стратегию [5]. В экономически развитых странах организации с высоким уровнем диверсификации, как правило, сосредоточены в оптовой торговле, малом бизнесе, транспорте и связи, также они активно развиваются в сфере недвижимости и различных услуг.

Можно привести следующие примеры зарубежных компаний, которые удачно применили стратегию диверсификации: 1) голландская компания «Akzo Nobel», входящая в список Fortune Global 500, диверсифицировала свою деятельность по четырем направлениям, связанным с фармацевтическими препаратами для людей, ветеринарными препаратами, покрытиями и химикатами, причем она сосредотачивается только на развитии той части каждой сферы, где у нее есть сильное конкурентное преимущество; 2) китайская компания «Haier», начинавшая как производитель холодильников, добилась больших успехов благодаря диверсификации в сфере бытовой техники, она приобрела

завод по производству телевизоров «Hangzhou West Lake», позже занялась производством кондиционеров, стиральных машин и др.; 3) основным направлением деятельности американской компании «AT&T» были телекоммуникации, а позднее она расширила свою деятельность на гостиничный бизнес.

В качестве примеров использования стратегии диверсификации деятельности современных российских компаний можно привести: 1) АО «Концерн «Калашников», который помимо специализации в производстве различного вида оружия (боевого, спортивного и охотничьего) выпускает медицинскую технику и компрессоры для автомобилей; 2) АО «Инвест Альянс» с торговой маркой «Ермолино», производящий не только замороженные полуфабрикаты, но и мясо-молочные, кондитерские изделия; 3) ПАО «Лукойл» являющийся вертикально интегрированным холдингом и занимающийся от геологоразведки и добычи нефти и газа до производства и реализации автомобильного топлива и моторных масел.

Однако существует множество негативных результатов корпоративной диверсификации и неудачных попыток ее применения. Так она приводит к чрезмерному распылению ресурсов; выход в новые отрасли сталкивается с целым рядом различных барьеров таких, как технические, связанные с отсутствием высокопрофессиональных кадров, со значительными затратами, низкой лояльностью клиентов, сопротивлением персонала и др. Проведенные исследования показывают, что в определенных пределах существует положительная связь между эффективностью функционирования организации и объемом ее бизнеса, но далее по мере увеличения количества ее предприятий, рентабельность имеет тенденцию к снижению. Ограниченная стратегия диверсификации в смежных отраслях улучшает производительность за счет расширения основных возможностей или совместного использования ресурсов, в то время как чрезмерная снижает синергию и оказывает отрицательное влияние на эффективность работы организации.

Примеров неудачной реализации стратегии диверсификации и перехода к однопродуктовому бизнесу достаточно много, особенно в зарубежной практике. Например, компания «Pepsi-Cola» с 1963 по 1996 гг. активно реализовывала стратегию диверсификации, образовав три основных направления бизнеса: безалкогольные напитки, фаст-фуд и рестораны. Но компания потерпела поражение на всех основных рынках в мире, за исключением Ближнего Востока, а в сфере быстрого питания ей приходилось конкурировать с «McDonald's». В 1997 г. ресторанный бизнес, включая «KFC» и «Pizza Hut», были отделены от «PepsiCo». До 1992 г. у компании «Nokia» была широкая линейка продукции, помимо продуктов мобильной связи, она также производила телевизоры, компьютеры, электрические провода и др. В 1992 г. новый президент «Nokia» сократил до минимума бизнес по производству бумаги, шин, кабелей и бытовой техники, продал его или сделал независимыми. Это позволило «Nokia» сконцентрировать 90% средств и рабочей силы на усилении исследований и разработок в области мобильного коммуникационного оборудования и мультимедийных технологий. Когда мировой спрос на мобильные

телефоны стремительно вырос, «Nokia» уже была к этому готова и быстро отвоевала свою долю рынка у сильных конкурентов, став крупнейшим в мире производителем мобильных телефонов. С 1994 г. компания «Sony» создала новое направление развития, которое включало три сферы: цифровую разработку электронных продуктов, интеграцию аудио- и видеотехнологий с ИТ-сектором и объединение бизнеса электронного оборудования с развлекательным программным обеспечением. Именно эти три направления развития определили будущее «Sony» и обеспечили ей доминирующее положение в индустрии цифровых развлечений. Однако в 2000 г. в развитии промышленной структуры «Sony» возникли проблемы, и ее операционные показатели начали резко снижаться. Как только новый генеральный директор вступил в должность, он начал радикальную структурную реорганизацию, избавившись от непрофильных видов деятельности, сосредоточившись только на основных и сделав упор на укреплении конкурентоспособности компании.

Следовательно, реализация стратегии диверсификации требует от организаций всестороннего учета таких факторов, как стратегическая перспектива, последовательность этапов внедрения, оптимальное распределение ресурсов, организационная гибкость, ориентация на рынок и инновационный потенциал, чтобы обеспечить эффективное внедрение и успешное достижение целей по развитию бизнеса и росту прибыли [4].

В заключение необходимо отметить, что диверсификация компании представляет собой базовую корпоративную бизнес-стратегию и выступает основным способом ее развития и роста, позволяя расширять номенклатуру продукции или сферы деятельности и достигать синергетического эффекта.

Список литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия «The New Corporate Strategy». – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Магомедова П.Г. Диверсификация производства на оборонно-промышленных предприятиях России // Journal of Monetary Economics and Management. – 2023. – №2. – С. 89-94.
3. Махнушина В.Н. Современные виды и формы диверсификации / В.Н. Махнушина, А.Н. Шинкевич // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, №10. – С. 1459-1468.
4. Терешкина Н. Е. Взаимосвязь корпоративной стратегии и организационного дизайна / Н.Е. Терешкина, О.А. Халтурина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11-2. – С. 304-308.
5. The Full Fortune Global 500 List / Fortune Media IP Limited. – URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (date of access: 14.03.2025)