

## Диверсификация деятельности компании

Гималетдинова Резеда Ринатовна, студент магистратуры, ННГУ им. Н. И. Лобачевского, г. Нижний Новгород.

**Аннотация.** Рассматриваются понятие и цель диверсификации предприятий, основные виды и стратегии диверсификации, а также диверсификацию деятельности российских предприятий.

**Ключевые слова:** диверсификация, предприятие, сфера деятельности, увеличение прибыли, новое направление

Даже самый успешный бизнес или предприятие не может постоянно развиваться и функционировать под одним лишь критерием. Как крупный, так и мелкий участник сферы бизнеса не может существовать в неизменном виде на протяжении длительного периода времени. Рынок, как и внешняя среда в целом, постоянно изменяется и развивается. Кто-то уходит, кто-то возвращается, появляются новые игроки, поэтому даже самому успешному предприятию необходимо менять центры экономического внимания, распределять средства, искать новые подходы к развитию и прочее. Это правило уже на протяжении не одного десятилетия успешно подтверждается тысячами отечественных и зарубежных компаний, а также миллионами мелких предприятий. Данным вопросом уже давно занимается понятие «диверсификация». Однако большинство участников рынка пренебрегают этим понятием, и сегодня нам предстоит узнать, для чего нужна диверсификация и какой она бывает.

### 1. Понятие, цель диверсификации.

Диверсификация включает:

- одновременное развитие многих несвязанных видов деятельности (производство, сбыт, бизнес);
- увеличение числа видов и наименований продуктов и услуг;

- распределение средств между различными (по ряду параметров) активами с целью снижения рисков;
- проникновение компании в другие отрасли.

Диверсификация может произойти за счет расширения собственных возможностей компании или приобретения предприятий (фирм), уже работающих на рынках, где фирма будет работать.

Цель диверсификации:

- обеспечить новые горизонты роста фирмы, бизнеса;
- снизить зависимость от одного рынка, от одного продукта, бренда;
- чтобы сбалансировать сезонные колебания рынка.

В общем значении под диверсификацией понимают: перераспределение центров внимания на рынке; расширение выпускаемого ассортимента товаров либо услуг; поиск новых рынков сбыта; освоение новых технологий и способов производства для расширения; получения дополнительной прибыли; устранения возможного банкротства. Говоря простыми словами, диверсификация — это такой способ ведения экономической деятельности, при котором ставка получения выгоды делается на несколько равных между собой центров. Это также касается рынков сбыта.[3] Например, когда у вас есть определённый капитал, для получения выгоды от него при минимальных рисках вы вкладываете средства в акции сразу нескольких успешных компаний.

Основное преимущество диверсификации заключается в получении максимального экономического эффекта от всевозможного разнообразия. Другими словами, более выгодным и конкурентным на рынке будет то предприятие, которое производит сразу несколько видов продукции, нежели один, но популярный.

## 2. Виды и стратегии диверсификации

В общепринятых научных источниках различают три вида этого понятия, в зависимости от направления, методов его использования и привлечённых зон производства.

Связанным называют такой диверсификационный процесс, при котором происходит увеличение ассортимента выпускаемой продукции компании благодаря новым товарам либо услугам. При этом новая продукция не является основной, но имеет серьёзные технологические связи с первичными товарами.[4, с. 1461]

Связанную диверсификацию можно поделить на:

1) Вертикальная диверсификация. Какой вид связанной диверсификации, при которой сопутствующий продукт в расширенном производстве используется либо в цепочке изготовления основных товаров, либо, наоборот, в производстве дополнительного продукта используется сугубо основной.

2) Горизонтальная диверсификация. Вид связанной диверсификации, при которой новый вид продукции в расширенном производстве не используется для непосредственных целей компании, но изготавливается при помощи имеющихся технологий. [1, с. 17]

Несвязанная - это такой вид перераспределения финансовых приоритетов компании, при котором освоение нового направления отраслевого производства происходит благодаря привлечению собственных средств и капитала. При этом новая производственная линия никаким образом не связана со старым направлением компании.

Самый большой плюс такой диверсификации предприятия — это освоение гибкости на рынке как основного качества компании, а освоение новых способов производства даёт возможность избежать рисков, связанных с возможной убыточностью других производственных линий. На примере это выглядит так: новое производство основывается на технологической базе старой линии либо созидает все условия к выпуску новых товаров с нуля.

Комбинированная диверсификация является одним из наиболее распространённых методов развития предприятия либо компании. По своей структуре это смешанный вид, который запускается в действие благодаря нескольким способам:

1) Пополнение портфеля активами, которые взаимодействуют с различными хозяйственными направлениями компании и относятся к связанному и несвязанному видам.

2) Разделение ресурсов и административных рычагов среди отдельных направлений, которые развиваются основываясь на принципах связанной диверсификации.

Среди существующих стратегий можно выделить три основных типа: конгломеративная, центрированная, горизонтальная.

1) Стратегия конгломеративная диверсификации — это процесс, который направлен на то, чтобы компания начала производство товаров и услуг, не связанных с основной продукцией и ею рынками сбыта.[5]

2) Стратегия центрированной диверсификации заключается в поиске компанией новых производственных возможностей на основе уже существующих технологических процессов и линий, а также основной продукции.

3) Стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает рост финансов компании за счет создания нового продукта, который требует новых технологий, не схожих с предшествующими. При такой стратегии фирма создает технологически не связанные между собой продукты, для реализации которых могут использоваться имеющиеся инструменты (например, в логистике либо оптовых продажах).

### 3. Диверсификация деятельности российских компаний

Примером правильной диверсификации является Федеральная пассажирская компания. Это очень крупная дочерняя компания ОАО «РЖД». В рамках новой стратегии развития он намерен выйти на рынок автобусных перевозок и стать оператором скоростной автомагистрали Москва-Казань (VSM). В Федеральной пассажирской компании аналитики прогнозируют, что с учетом существующих рыночных тенденций к 2030 году объем трафика компании снизится и снизится на 36,7% по сравнению с уровнем 2017 года. Федеральная пассажирская компания рассчитывает диверсифицировать свой бизнес.[2, с. 3569] В 2018 году компания

планирует выйти на рынок автобусных перевозок, выступая в качестве управляющей компании по франшизе ОАО «РЖД».

В отечественной промышленности мы можем привести пример компании «Нефтехимпром», которая помимо производства сырья для промышленности по производству автомобильных шин также занималась производством готовой продукции - это помогло владельцам создать полный цикл производства товаров и стать заметным конкурентом на внутреннем рынке шин.

Один из российских оборонных заводов в Свердловской области, который издал артиллерию в течение длительного времени, был вынужден освоить производство трамваев на базе существующего технического парка из-за резкого снижения государственных заказов. По аналогичным технологиям, из подобных материалов. Среди других примеров смежной диверсификации - завод «Салют», который вместе с авиационными двигателями производит сеялки и косилки.

С помощью этой стратегии специализированные фирмы трансформируются во много секторальные комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют функциональных связей. «Альфа-Групп» активно покупает акции «ВымпелКома», «Мегафона», «Комбельга» и других телекоммуникационных компаний, становясь владельцем нового бизнеса. ЮКОС активно создает компании, занимающиеся компьютерными технологиями, программированием, обучением, развитием локальных сетей и интернет-поддержкой своих подразделений, а также внешних клиентов. ОАО «ЛУКОЙЛ» закупает и передает автозаправочные станции на франчайзинговой основе с собственным брендом, за который взимается определенная плата.

Ярким примером диверсифицированной несвязанной диверсификации является деятельность ОАО «Альметьевский насосный завод» (ALNAS), крупнейшего производителя погружных насосов для добычи нефти. Первым шагом стало расширение сервиса. На базе филиалов и представительств ОАО «АЛНАС» были созданы независимые дочерние компании в Сургуте, Нижневартовске, Усинске, Когалыме, Нефтеюганске, объединены в сеть центров

обслуживания оборудования, производимого заводом. Вторая линия обслуживания - производство наземных станций управления для погружных установок.[5]

Бизнес может быть диверсифицирован не по отраслям, а географически. Это связано с желанием учредителей и руководителей расширить географическое присутствие или воспользоваться налоговыми преференциями офшорных юрисдикций.

Компания	Иностранные активы
«Лукойл»	сеть АЗС в США
«Норильский никель»	африканская Gold Fields
«Русал»	австралийская Queensland Alumina Ltd
«Трубная металлургическая компания»	немецкие Sinara Handel GmbH и Sinara Trading AG
«Мечел»	швейцарская Conares Trading AG румынский завод COST хорватский завод Zeljezara Sisak

Таблица 1. Пример географической диверсификации российского бизнеса

Совместные предприятия - это удобный способ получить доступ к новым предприятиям, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия являются хорошей организационной формой для такого рода деятельности, что является неэкономичным или слишком рискованным для одного предприятия. Во-вторых, совместные предприятия целесообразны только в том случае, когда слияние ресурсов и опыта 2-ух или более автономных компаний создает организацию, которая имеет все необходимое для того, чтобы превратиться в сильного конкурента. В этом случае каждый участник слияния приносит знания и ресурсы, которых нет у других участников. Знания и ресурсы необходимы для развития подразделений. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами по всей стране или за рубежом.

### Список используемых источников:

1. Аверьянова И. О. Горизонтальная диверсификация массового производства // Известия ТулГУ. Тула: Тульское науч. изд-во, 2015. Вып. 2. С. 16–22.
2. Бобков К. А., Евсеева А. А. Диверсификация деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3566–3570. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/971040.htm>.
3. Крюков Д.О. Стратегическое развитие компании через диверсификацию. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24314552>
4. Махнушина В.Н., Шинкевич А.Н. Современные виды и формы диверсификации //Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 10. — с. 1459-1468.
5. Чернозубенко П.Е. Стратегии диверсификационного роста. [2018]. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/strategiya\\_diversifikatsionnogo\\_rosta/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/strategiya_diversifikatsionnogo_rosta/) (дата обращения: 05.06.2018).