

УДК 338.33

**Диверсификация как способ снижения рисков в условиях неопределенности****Харламова И.Ю.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга, рекламы  
и связей с общественностью Новосибирского государственного  
университета экономики и управления «НИНХ»

*В статье рассматриваются подходы к определению понятия «диверсификация», сущность, виды и типы диверсификации, обосновывается актуальность данного процесса для компаний в меняющихся рыночных условиях. Автором дано определение понятию «диверсификация» и разработан алгоритм обоснования, разработки и внедрения стратегии диверсификации.*

*Ключевые слова: диверсификация, виды диверсификации, цели диверсификации, процесс диверсификации*

Стратегия диверсификации является одной из ключевых стратегий в современном бизнесе и является неотъемлемой частью устойчивого экономического развития. Термин «диверсификация» впервые сформулировал в 1952 г. Г. Марковиц в своей статье «Выбор портфеля» [1]. Впоследствии теория портфеля была описана в его монографии, опубликованной в 1959 г. Г. Марковиц предложил математический подход в инвестировании. Суть данного подхода заключается в определении процентного соотношения активов в портфеле, т.е. создании определенного набора долей, которые в сумме давали бы 100 %.

В литературе можно встретить большое количество определений понятия «диверсификация». Рассмотрим некоторые из них.

Р. Питс и Х. Хопкинс под диверсификацией понимают современное ведение нескольких видов бизнеса [2].

По мнению С.М. Расуловой, диверсификация – это процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства [3].

Е.Е. Румянцева диверсификацию понимает как деятельность, направленную на расширение номенклатуры товаров и географических территорий с целью рассредоточения риска и минимизации зависимости от циклических бизнес-процессов [4].

С точки зрения О.С. Виханского, диверсификация – это стратегия развития фирмы, используемая в случае, если фирма не может развиваться на данном рынке, в данной отрасли и с данным продуктом [5].

В.К. Складенко понимает диверсификацию как проникновение предприятия в новые, не связанные с его деятельностью, отрасли [6].

Н.Б. Рудык рассматривает диверсификацию как проникновение предприятия в новые отрасли производства для снижения риска операций и стабилизации денежных потоков, поступающих от них [7].

В словаре экономических терминов диверсификация (от лат. *diversus* «разный» + *facere* «делать») – это распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала.

На наш взгляд, диверсификация представляет собой процесс распределения инвестиций между различными активами и рынками с целью минимизировать возможные потери и обеспечить более стабильные результаты. Это стратегия управления, делающая акцент на разнообразии деятельности организации, продуктов, рынков, видов производства и т.д. Диверсификацию нужно рассматривать как конкурентную стратегию, способствующую формированию конкурентоспособности организации на рынке.

Диверсификация является ключевым инструментом в финансовой стратегии, позволяющим снизить риски в условиях неопределенности. Диверсификация позволит компании не обанкротиться и компенсирует потери основного бизнеса. Одним из основных преимуществ диверсификации является возможность снизить влияние отдельных факторов на портфель, ведь различные активы и рынки реа-

гируют по-разному на изменения экономических условий или политической ситуации. Путем распределения финансовых средств между разными классами активов, такими как акции, облигации, недвижимость или сырьевые товары, инвестор может существенно снизить связанные с отдельными инструментами риски.

Диверсификация также позволяет сократить возможные убытки в случае неудачных инвестиций. Если один из активов или рынков испытывает существенные падения, другие активы могут остаться стабильными или даже приносить прибыль. Таким образом, в ситуациях неопределенности, когда точное прогнозирование рыночной ситуации затруднено, диверсификация позволяет инвестору защитить свои средства. Однако, важно понимать, что диверсификация не является абсолютной гарантией успеха. Такой стратегии требуется тщательное исследование и анализ активов, чтобы избежать нежелательной корреляции между ними. Разнообразие инвестиций должно быть основано на обоснованных принципах и целях инвестора, а также учитывать его финансовые возможности и толерантность к риску. Таким образом, диверсификация помогает компаниям приспосабливаться к изменениям рынка, а инвесторам – сводить к минимуму риски. Выделяют следующие виды диверсификации (табл. 1).

Наиболее распространенной является горизонтальная диверсификация, при которой компания расширяет свой бизнес, добавляя новые товары или услуги в своем текущем сегменте рынка. Например, производитель бытовых электрических устройств может начать выпускать также компьютеры и планшеты, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов в цифровых технологиях. Горизонтальная диверсификация позволяет компаниям использо-

вать уже существующую экспертизу и внутренние ресурсы для развития новых продуктов.

Вертикальная диверсификация основывается на участии компании в других стадиях производственного процесса или на владении связанными секторами. Например, производитель автомобилей может приобрести производителя запчастей или сформировать собственную сеть дилеров. Этот метод позволяет компании контролировать большую часть цепочки производства и дистрибуции, а также обеспечивать наиболее выгодные условия.

Концентрическая стратегия диверсификации – компании расширяют свою деятельность в новые смежные секторы или аналогичные продукты. Например, производитель соков может начать производство фруктовых десертов или снеков на основе фруктов. Такой подход позволяет компании использовать свои навыки и ресурсы в новых сегментах рынка.

Суть несвязанной или конгломеративной диверсификации заключается во входе компании в абсолютно новый, независимый от ее текущей деятельности, сектор. Например, компания, специализирующаяся на производстве строительных материалов, может начать развивать сегмент здравоохранения или туризма. Конгломеративная диверсификация может быть рискованной, но также создает возможности для компании обнаружить новые и перспективные рынки и диверсифицировать свой доход.

Выбираемый компанией вид диверсификации во многом зависит от ее специфики и от желаемых целей. Любой из рассмотренных в таблице 1 видов диверсификации может стать как возможностью для увеличения прибыли компании и повышения ее конкурентоспособности, так и повлечь за собой разорение.

Успешность проведения диверсификации во многом зависит от системности и последователь-

Таблица 1

Виды диверсификации [5; 7; 8]

Вид	Подвид	Описные	Цель
Связанная с основной деятельностью	Вертикальный прямой вид	Внедрение какого-либо нового элемента в уже существующий производственный процесс	Рост прибыли за счет сокращения расходов
	Вертикальный обратный вид	Присоединение к цепочке элемента, отвечающего за поставку сырья, расходных материалов	Защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. Контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий
	Горизонтальная	Расширение номенклатуры (ассортимента) производимой продукции	Поглощение конкурентов или установления контроля над ними
Несвязанная с основной деятельностью	Центрированная	Изготовление новой продукции на уже существующих мощностях	Выход на рынок новых продуктов, не связанных с производством. Инвестиция средств, закрепление своей позиции одновременно на нескольких рынках
	Конгломератная	Переход в новую область, не связанную с текущим деятельностью предприятия, к новым технологиям и потребностям рынка	Обновление портфеля продукции. Завоевание новых рынков

ность этапов. Автором предложен алгоритм обоснования, разработки и внедрения стратегии диверсификации в деятельность организации.

*1 этап – «Анализ текущей ситуации».* Приступая к диверсификации своего бизнеса, необходимо провести комплексную оценку состояния организации, определить цели и спрогнозировать ее развитие. Разработка стратегии начинается с последовательного анализа внутреннего и внешнего положения компании. Важно определить потенциальные возможности для диверсификации, выявить тенденции и тренды в отрасли, а также оценить свои конкурентные преимущества.

*2 этап – «Определение стратегии диверсификации».* На основе проведенного анализа необходимо определить стратегию диверсификации: горизонтальная, вертикальная, конгломератная или международная диверсификация – в зависимости от целей и возможностей компании.

*3 этап – «Определение целевого рынка».* На данном этапе необходимо определить рынок и выявить целевые сегменты в соответствии с качественными особенностями их спроса и с одинаковой реакцией на определенные маркетинговые мероприятия.

*4 этап – «Развитие и создание новых продуктов».* Здесь компания разрабатывает новые продукты или услуги, которые позволят ей расширить свою продуктовую линейку или войти на новые рынки. Важно проводить исследования и тестирование новых продуктов, чтобы быть уверенным в их конкурентоспособности.

*5 этап – «Маркетинг и продвижение».* На данном этапе необходимо разработать комплекс маркетинга («5P») и стратегию продвижения нового продукта на рынок. Комплекс продвижения может включать в себя проведение рекламных и PR-кампаний, участие в выставках/ярмарках и конференциях, продвижение в социальных сетях и пр.

*6 этап – «Мониторинг и корректировка стратегии».* После запуска нового продукта проводить мониторинг и анализировать результаты, что поможет оценить успешность диверсификации, выявить слабые места и внести коррективы.

Стратегия диверсификации может быть применена в различных отраслях экономики. Например, энергетические компании могут развивать альтернативные источники энергии, такие как солнечная или ветровая энергия.

В металлургической и химической промышленности компании могут расширить ассортимент продукции, добавив новые виды металлов или химических веществ, а также развивать технологии переработки отходов и повышения энергоэффективности.

Сельское хозяйство может использовать стратегию диверсификации, развивая не только производство зерна, но и выращивая овощи, фрукты, разводя животных и производя молочные продукты. Это

позволяет снизить зависимость от колебаний цен на отдельные виды сельскохозяйственной продукции или санкций.

В информационных технологиях компании могут разрабатывать и использовать новые программные продукты, создавать софтверные решения для различных отраслей, а также заниматься облачными вычислениями и кибербезопасностью.

Диверсификация образования рассматривается как альтернатива традиционному образованию в части совершенствования образовательного процесса [9]. Это может быть расширение предлагаемых предметов, курсов или использование разнообразных методов обучения и оценивания, которые принимают во внимание индивидуальные образовательные потребности обучающихся.

Таким образом, применение стратегии диверсификации является важным шагом в развитии различных отраслей экономики. Эта стратегия способствует снижению рисков, повышению стабильности и эффективности компаний, а также укрепляет конкурентоспособность и устойчивость экономики страны в целом. Диверсификация является одним из основных и эффективных способов снижения рисков в условиях неопределенности. Распределение инвестиций между разными активами и рынками позволяет инвестору более устойчиво выносить неблагоприятные ситуации и защищать свои финансовые средства. Однако для успешной диверсификации необходимо провести тщательное исследование и анализ, а также принимать во внимание свои цели и толерантность к риску. Создание новых продуктов и услуг, внедрение новых технологий и разработка альтернативных источников энергии способствуют укреплению конкурентоспособности и содействуют устойчивому экономическому росту.

#### *Литература:*

1. Марковиц Г. Выбор (Теория портфеля) // Финансовый журнал. – 1952. – Т. 7. – № 1. – С. 77–91. Pitts R.A., Hopkins H.D. Firm diversity: conceptualization and measurement // Academy of Management Review. – 1982. – № 7. – P. 620–629.

3. Расулова С.М. Подходы к трактовке понятия диверсификации производства в отечественной и зарубежной практике // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 5. – С. 85–87.
4. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 826 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. – М.: Гардарики, 2014. – 296 с.
6. Волков О.И., Складенко В.К. Экономика предприятия: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 264 с.
7. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. – М.: Дело, 2005. – 223 с.
8. Сафрончук М.В. Стратегии выживания: диверсификация производства, дифференциация продукта и их последствия // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 5. – С. 73–78.
9. Лебедева Н.В. Диверсификация дополнительных профессиональных программ для специалистов социальной сферы // Педагогический журнал. – 2017. – Т. 7. – № 3А. – С. 23–34.

### **Diversification as a Way to Reduce Risks in Conditions of Uncertainty**

*Kharlamova I. Yu.*

*Novosibirsk State University of Economics and Management "NINH"*

*The article discusses approaches to defining the concept of «diversification», the essence, types and types of diversification, and substantiates the relevance of this process for companies in changing market conditions. The author defines the concept of «diversification» and develops an algorithm for justifying, developing and implementing a diversification strategy.*

*Key words: diversification, types of diversification, diversification goals, diversification process*

