

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10513826>

УДК 331.108.24

Оберт Т. Б.

Оберт Татьяна Борисовна, старший преподаватель, ФГБОУ ВО Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Вольская 10А. E-mail: oberttb@yandex.ru.

Внедрение диверсификации бизнеса на российских предприятиях

Аннотация. В современной экономике можно выделить достоинства и недостатки диверсификационной стратегии компании: зависимость от ситуации на рынках сбыта, потребность в ресурсах. профессиональная подготовка персонала, сложное планирование, использование капитала сразу на несколько направлений, увеличение риска убытков на начальном этапе диверсификации. При этом на сегодня выделяют 12 типов диверсификаций: диверсификация экономики, диверсификация цен, диверсификация бизнеса, диверсификация инвестиций, диверсификация капитала, диверсификация инвестиционного портфеля, диверсификация деятельности, диверсификация торговых рисков, диверсификация рынков, диверсификация доходов и диверсификация поставок. Многие типы диверсификации взаимосвязаны и могут использоваться вместе. Внедрение диверсификации бизнеса на предприятиях предполагает анализ условий и факторов такого внедрения. Это необходимость проведения анализа рынка и конкурентов, также на предприятии необходим квалифицированный персонал, который может эффективно управлять процессом диверсификации. Ещё - это наличие достаточных финансовых ресурсов, гибкость и адаптивность бизнес-модели компании и возможная поддержка со стороны правительства и инвесторов. Приводятся примеры компании в России, которые уже эффективно используют диверсификацию бизнеса.

Ключевые слова: диверсификация бизнеса, недостатки диверсификации бизнеса, типы диверсификации, факторы и условия диверсификации бизнеса в России.

Obert T. B.

Obert Tatiana Borisovna, senior lecturer, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky, Russia, 410012, Saratov, Volskaya str. 10A. E-mail: oberttb@yandex.ru.

Introduction of business diversification at Russian enterprises

Abstract. In the modern economy, the advantages and disadvantages of the company's diversification strategy can be distinguished: dependence on the situation in sales markets, the need for resources. professional training of personnel, complex planning, using capital in several directions at once, increasing the risk of losses at the initial stage of diversification. At the same time, 12 types of diversification are distinguished today: diversification of the economy, diversification of prices, diversification of business, diversification of investments, diversification of capital, diversification of the investment portfolio, diversification of activities, diversification of trade risks, diversification of markets, diversification of income and diversification of supplies. Many types of diversification are interrelated and can be used together. The introduction of business diversification at enterprises involves an analysis of the conditions and factors of such implementation. This is a need to analyze the market and competitors, and a qualified person is also needed at the enterprise.

Key words: business diversification, business diversification disadvantages, types of diversification, factors and conditions of business diversification in Russia.

В современной экономике, помимо наличия множественных плюсов и гарантий предприятию на основе диверсификации, к числу которых относят снижение риска банкротства, снижение зависимости бизнеса от цикла жизни продукта, расширение круга контрагентов, снижение финансовой зависимости и повышение уровня персонала, также имеются и недостатки. Для того, чтобы рассмотреть недостатки, обратимся к рисунку 1 основные недостатки диверсификационной стратегии.

К основным недостаткам стратегии диверсификации бизнеса можно отнести:

1. Зависимость от ситуации на рынках сбыта. Существует очень много сложностей при входе в новую отрасль, но основную проблему составляет сама ситуация на рынке. Это может отражаться в виде имеющегося кризиса рынка, огромного падения спроса ввиду появления новых товаров-заменителей, отсутствия товаров-субститутов, огромный порог вхождения и уже сложившаяся монополизация рынка. При наличии одного из этих показателей или проблем, нужен подробный анализ ситуации и анализ целесообразности ввода и ведения своей деятельности в этой области, поскольку инвестиции могут принести к высоким рискам. Если предприятие, согласно расчетам, с большей вероятностью останется в выигрыше, тогда подобное действие будет рационально.

2. Потребность в ресурсах. Диверсификация основывается на том, что предприятие уже имеет избыточные ресурсы и имеет возможность расширять свое производство за счет расширения спектра своей деятельности, однако требуется доскональный экономический анализ имеющейся сырьевой базы с ориентировкой на будущие периоды. Это связано с тем, что, к примеру, основных фондов предприятия может не хватить для полного обеспечения другого рынка или отрасли, что может повлечь за собой другие проблемы. Поэтому подобные управленческие решения должны приниматься с осторожностью и осознанностью.

знанностью.

3. Профессиональная подготовка персонала. При переходе в другую сферу деятельности следует убедиться в квалифицированности своих сотрудников и их способности корректно использовать свои навыки и оценивать ситуацию. Недостаточный показатель квалифицированности или профессиональности персонала свидетельствует о дополнительных затратах, которые могут выражаться в стоимости введения курсов по повышению квалификации среди рабочих, либо наем отдельного штаба сотрудников, достаточно осведомленных и обученных в этой сфере. Если менеджмент предпочтет обучение собственного персонала, также придется иметь в виду затраты на дополнительное обучение и простой оборудования. Пока старый персонал будет повышать квалификацию, производство не будет иметь максимальную отдачу, что потребует дополнительные силы и внимание со стороны руководства, что не всегда является возможным и доступным, поскольку требуется также следить за материнской компанией.

4. Сложное планирование. При ведении деятельности на две отрасли, потребуются дополнительные силы. Это может привести к ряду проблем, самой основной из которых является простой основного производства и оборудования. С началом ведения деятельности в другой отрасли, в большинстве случаев, начнет страдать предыдущая. Подобный процесс может быть обусловлен перетоком средств из материнской компании в дочернюю, что является обычным процессом, однако это не всегда будет являться экономически обоснованным. Однако, в большинстве случаев, подобная ситуация не происходит, поскольку дочерняя компания скорее является «дополнительной» к основной или «запасной», поэтому не требует перелива капитала.

5. Капитал сразу на несколько направлений. Данная проблема имеет только финансовый характер, так как

предполагает наличие достаточных средств, чтобы одинаково эффективно развивать две отрасли одновременно. Некоторые компании пренебрегают данным пунктом и оказываются в такой ситуации, где одна отрасль процветает, а другая наоборот, оказывается в упадке и становится нерентабельной. Таким образом, в любом случае, диверсификация будет неэффективна из-за потерянных средств и перспектив в другой отрасли. Этого можно избе-

жать при глубоком анализе деятельности предприятия, будущих затрат, кризисов будущих периодов и рациональности ведения деятельности в другой сфере.

6. Риск убытков на начальном этапе. Риск убытков на начальном этапе проявляется в форме освоения новых сфер и видов деятельности. Эти риски будут варьироваться от множества факторов: страны, отрасли, экономической и политической ситуации в стране, наличие активов и т.д.



Рис. 1. Основные недостатки стратегии диверсификации [2].

Диверсификация в основном понимании, принимает форму диверсификации производства, однако, помимо этого есть еще 11 типов диверсификации, которые зависят от принадлежности коммерческой организации к той или иной сфере.

Диверсификация экономики предполагает экономическое устройство самого государства. Также основные отрасли производства государства могут влиять на экономику в степени подверженности инфляции. Так, некоторые государства в большей мере подвержены инфляции и по-

степенному устареванию экономики, поэтому прогноз планирования у предприятия будет зависеть от расположения предприятия.

Диверсификация производства представляет процесс по смене или расширению видов деятельности, выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, которое достигается за счет уже имеющихся производственных мощностей и сырьевой базы.

Диверсификация цен является еще одним популярным видом диверсифика-

ции, поскольку она весьма эффективна. Данный тип диверсификации предполагает изучение собственной целевой аудитории и анализ их потребительского поведения, что определяет следующую отрасль, осваиваемую организацией. Помимо изучения целевой аудитории также предполагается обновление и других стратегий, к числу которых относят и маркетинговую. Изменение способа продвижения товара и гибкое ценообразование являются огромными плюсами и позволяют быстро адаптироваться в сложные или кризисные периоды.

Диверсификация бизнеса и диверсификация инвестиций похожи по стратегическим целям, однако отличаются в подходах. Так диверсификация бизнеса предполагает операции с объемом выпуска и распределением продукции, а диверсификация инвестиций предполагает разделение инвестиций на 3 вида: инструментальные наличие различных видов активов, и преобладание тех, которые в меньшей степени несут риски или убытки компании; валютные это портфель, состоящий из различных валют, посредством которых можно уменьшить риски при значительном падении одной из валют; институциональные вкладывание средств в различные отрасли или бизнесы с целью уменьшения рисков при невозможности получения прибыли от них или их провале.

Диверсификация капитала и диверсификация инвестиционного портфеля напрямую связаны с видами диверсификации инвестиций и предполагают избежание риска и повышение рациональности действий. Диверсификация деятельности предполагает пересмотр текущей стратегии развития и избирательного отношения к выбору тактик в будущем. Диверсификация торговых рисков имеет смысл, если фирма ориентируется не на повышение прибыли с его стабилизацией, а на максимальное снижение рисков. Это рационально, если определенный риск приведет к очень серьезным финансовым потерям. Поэтому различают диверсификацию торговых рисков по торговым стратегиям, па-

раметрам торговых стратегий, по торговым инструментам и по рынкам. Каждое из направлений подходит под определенную ситуацию и стратегию.

Диверсификация рынков состоит из трех видов рынков: фондовый рынок компания прибегает к фондовому рынку, когда существует высокий риск падение ценных бумаг; валютный рынок диверсификация валютных рынков является более сложной стратегией, которой можно воспользоваться, однако она позволяет сохранить капитал и продолжить получать стабильный и достаточный для обеспечения деятельности доход; сырьевой рынок предполагает возможность организации быстро перестроиться за счет изменения и быстрого пересмотра собственного инвестиционного портфеля [7, С.128].

Последним типом диверсификации является диверсификация поставок. Данный тип напрямую связан с логистикой и желанием предприятия постоянно организовывать и налаживать поставки, которые будут обеспечивать постоянность производственного процесса. Это достигается за счет того, что фирма постоянно пытается найти выгодных и надежных поставщиков, которые смогут обеспечивать ресурсами этот бесперебойный процесс. Для избежания риска могут также заключаться контракты на определенную длительность, к примеру, на год по определенным условиям, которые могут затем быть изменены ввиду изменения экономической или политической ситуации в стране пребывания организации.

Диверсификации фирмы, и в особенности монополии, приобретают многоотраслевой характер, они проникают прежде всего в новые, наиболее прибыльные отрасли, развивающиеся высокими темпами электронику, химию. Компаниям выгодно идти по пути развития комбинированного производства производить различные товары из одного и того же исходного сырья, что снижает расходы этих компаний, в частности и на исследования, которые часто приводят к изобретениям, далеким от

специализации фирм [1, С.150].

Поэтому внедрение диверсификации бизнеса на предприятиях может повысить их эффективность, но для этого необходимо учитывать ряд условий и факторов. В первую очередь, необходимо провести анализ рынка и конкурентов, чтобы определить потенциальные возможности для развития новых направлений. Также важно иметь квалифицированных специалистов, которые могут эффективно управлять процессом диверсификации. Другими факторами, которые могут повысить эффективность внедрения диверсификации, являются наличие достаточных финансовых ресурсов, гибкость и адаптивность бизнес-модели, а также поддержка со стороны правительства и инвесторов. В целом, успешное внедрение диверсификации бизнеса может стать ключевым фактором для повышения конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.

Эффективная борьба с рисками является необходимой для любого предприятия, настроенного на стабильный рост доходов и расширение масштаба своей деятельности, поэтому необходима оценка рисков по определенным критериям, которые схожи для компаний, вне зависимости от их вида деятельности: оценка денежных активов и показателей финансового состояния при контроле; оценка экономического положения; оценка экономической устойчивости; контроль за расходами и доходами; анализ налоговых обязательств предприятия; продумывание финансовой политики предприятиями.

В большинстве случаев страхование является одним из самых действенных способов по управлению рисками, поскольку имеется возможность исключить случайные и непредвиденные ситуации, которые могут привести к большим финансовым потерям и ухудшению производственных возможностей предприятия. Однако, помимо страхования также возможна манипуляция типами диверсификации. В большинстве случаев, введение стратегии диверсификации предполагает

не одиночное использование одного из типов, а их комбинацию, с целью достижения наиболее положительных результатов.

К примеру, диверсификация бизнеса и диверсификация производства являются взаимодополняемыми типами, где один показатель лишь дополняет другой. При смене отрасли предприятия потребуются также и диверсифицировать продукцию. Диверсификация рынков, капитала и поставок проявляется как тесное взаимодействие логистики, менеджмента и внутреннего устройства предприятия.

Для более подробного анализа факторов, влияющих на эффективность внедрения стратегии диверсификации, рассмотрим 2 крупные организации в России: «VK» и «Яндекс». Причиной выбора именно этих двух компаний является их политика диверсификации бизнеса, несмотря на разные сферы бизнеса, диверсификация в этих двух компаниях имеет схожий принцип и стратегию.

На данный момент, «ВКонтакте» - крупнейшая социальная сеть в России и странах СНГ. Ее миссией является соединение людей, сервисов и компаний, создавая простые и удобные инструменты мотивации [5]. «ВКонтакте» появилось 10 октября 2006 года и была основана Павлом Дуровым и его группой программистов. Изначально, ресурс позиционировал себя в качестве социальной сети студентов и выпускников российских вузов. С 2007 года, данная социальная сеть начала стремительно набирать популярность и за один год уже успела обогнать «Одноклассники», другую социальную сеть, по посещаемости.

С 2010 года «ВКонтакте» перестал быть простым файлообменником и средством для передачи сообщений, было заявлено о введении больших изменений, которые позволили бы людям вести свои группы, и объединять людей по интересам. Таким образом, были предоставлены площадки для рекламы своей продукции и услуг. Также была запущена собственная платежная система. Следующими крупны-

ми изменениями являлись введения собственной платежной системы «VK Pay», площадки для знакомств «VK знакомства», появления «VK Маркет» и «VK Play». В большинстве случаев, данные меры были предприняты как форма ответа на санкции, которые были применены к РФ. Так, компания «VK» смогла нарастить очень большое количество пользователей и, за счет предоставления услуг от одной компании, смогла добиться большей лояльности своих пользователей. [6]

Рассматривая ООО «Яндекс» стоит начать с их отношения к диверсификации. По мнению представителей компании диверсификация нужна, если можно запустить новый продукт без потери фокуса на основном бизнесе. Диверсификация это стратегия, которая позволяет компании расширить свой бизнес и уменьшить риски, связанные с ограничением деятельности только в одной отрасли. Компания ООО «Яндекс» это один из крупнейших российских интернет-компаний, занимающихся поиском, интернет-рекламой, электронной коммерцией, такси и другими видами онлайн-бизнеса. Диверсификация в ООО «Яндекс» началась еще в 2011 году, когда компания запустила свой первый сервис заказа такси «Яндекс.Такси». Затем последовали другие сервисы: «Яндекс.Маркет», «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Драйв», «Яндекс.Еда» и т.д. Каждый из этих сервисов имеет свою специфику и направлен на разные сегменты потребителей.

Одним из главных преимуществ диверсификации в ООО «Яндекс» является увеличение объемов продаж и доходов. Компания получает возможность продавать свои услуги и продукты на разных рынках, что позволяет ей увеличивать свой доход. Например, благодаря запуску сервиса «Яндекс.Маркет» компания начала зарабатывать на продаже товаров, а благодаря сервису «Яндекс.Драйв» на аренде автомобилей.

Другим преимуществом диверсификации является снижение рисков, связан-

ных с ограничением деятельности только в одной отрасли. Если компания работает только в одной отрасли, то она может столкнуться с рядом рисков, таких как изменение спроса на продукты или услуги, изменение законодательства, конкуренция и т.д. Однако, если компания работает в нескольких отраслях, то она может снизить риски и уменьшить зависимость от одного рынка. Также диверсификация может способствовать увеличению конкурентоспособности компании. Если компания предлагает несколько продуктов и услуг, то она может привлечь больше клиентов и удерживать их дольше. Кроме того, компания может использовать свой опыт и знания, полученные в одной отрасли, и применить их в других отраслях.

В целом, для России проблема повышения конкурентоспособности экономики заключается в преодолении технического отставания, максимально полного использования конкурентных преимуществ, которые есть у российской экономики, создании новых конкурентных преимуществ экономики, и в первую очередь ведущих промышленных компаний России [4, С.564] Фундаментом конкурентоспособности страны является создание в России всё большего количества конкурентоспособных предприятий, возможно именно на основе диверсификации бизнеса.

Как пример формирования конкурентоспособной компании, компания ООО «Яндекс» продолжает расширять свой бизнес и запускать новые сервисы в стране. Она объявила о запуске своей платежной системы «Яндекс.Платежи». Этот сервис позволит пользователям оплачивать товары и услуги на сайтах, которые используют систему «Яндекс.Касса». Также компания планирует запустить свой собственный онлайн-банк. Расширение сегментов рынка для роста своего бизнеса это просто основа мышления любого предпринимателя. Если у сервиса уже есть большая аудитория пользователей, это отличный старт для бесплатной дистрибуции нового продукта. «Яндекс» находится в

постоянном поиске новых идей и регулярно задается вопросом, как можно сделать продукцию еще лучше, какие еще проблемы пользователя могут быть решены так и рождаются новые идеи и новые сервисы [3]. Таким образом, можно сказать, что, как только предприятие заняло достаточную долю рынка оно может начинать думать о том, каким образом можно диверсифицировать свою деятельность в дальнейшем.

Можно сделать вывод, что диверсификация в ООО «Яндекс» является эффективной стратегией для повышения её конкурентоспособности. Она позволяет компании увеличивать объемы продаж и доходов, снижать риски, увеличивать конкурентоспособность и использовать свой опыт в различных отраслях. Однако, ком-

пания должна быть готова к высоким затратам на разработку новых продуктов и услуг, а также к проблемам управления и координации своих различных бизнес-направлений.

Также стоит отметить, что на данный момент существует множество различных факторов, которые влияют на эффективность внедрения стратегии диверсификации, поэтому для ведения эффективной борьбы с рисками требуется оценка рисков по определенным критериям. Стратегии и методы ведения борьбы зависит от отрасли организации и ее целей. В целом, эффективность внедрения стратегии диверсификации зависит от тщательного анализа и планирования, а также от грамотного управления и адаптации к изменяющейся среде.



Рис.2. Типы диверсификации в современной экономике [2].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баумунг Э.В. Этапы развития диверсификации производства / Э.В. Баумунг // Молодой ученый. 2020. №3 (38). С. 144-150.
2. Ефремов А. Что такое диверсификация: виды, типы, стратегии, методы. URL: <https://neiros.ru/blog/finance/что-такое-диверсификация-виды-типы-стратегии-методы/> (дата обращения 12.11.2023)
3. Как запускать новые продукты: 5 инсайтов от Skyeng, Яндекс и Додо Пиццы. URL: <https://vc.ru/marketing/216603-kak-zapuskat-novye-produkty-5-insaytov-ot-skyeng-yandeksa-i-dodo-piccy> (дата обращения 17.11.2023)
4. Оберт Т.Б., Синдюков Д.Ф. Влияние топливно-энергетического комплекса на конкурентоспособность экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т.14. № 3. С.564-569
5. Официальный сайт ВКонтакте. О нас. URL: <https://vk.com/about> (дата обращения 08.11.2023).
6. Сaitova В. «У нас два рекорда»: как меняется «ВКонтакте» после ухода конкурентов. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/06/06/2022/629dc7919a79478fb4a934cc (дата обращения 13.11.2023)
7. Стратегический анализ деятельности организации. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2022. 239 с.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Baumung E.V. Stages of development of production diversification / E.V. Baumung // Young scientist. 2020. No.3 (38). pp. 144-150.
2. Efremov A. What is diversification: types, types, strategies, methods. URL: <https://neiros.ru/blog/finance/что-такое-диверсификация-виды-типы-стратегии-методы/> (accessed 12.11.2023)
3. How to launch new products: 5 insights from Skyeng, Yandex and Dodo Pizza. URL: <https://vc.ru/marketing/216603-kak-zapuskat-novye-produkty-5-insaytov-ot-skyeng-yandeksa-i-dodo-piccy> (accessed 11/17/2023)
4. Obert T.B., Sindukov D.F. The influence of the fuel and energy complex on the competitiveness of the Russian economy // Izvestiya Saratov University. A new series. Series: Economics. Management. Right. 2014. Vol.14. No. 3. pp.564-569
5. The official VKontakte website. About us. URL: <https://vk.com/about> (accessed 08.11.2023).
6. Saitova V. "We have two records": how VKontakte is changing after competitors leave. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/06/06/2022/629dc7919a79478fb4a934cc (accessed 13.11.2023)
7. Strategic analysis of the organization's activities. 2nd ed. M.: Dashkov and K, 2022. 239 p.

Для цитирования:

Оберт Т.Б. Внедрение диверсификации бизнеса на российских предприятиях. 2023. №12. С. 106-113. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2023/12/Obert.pdf>