

УДК 338.33

***ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ***

Карпушина М.Д.

Студент

Уфимский Университет науки и технологий

Уфа, Россия

Галимов И.А.

Старший преподаватель

Уфимский Университет науки и технологий

Уфа, Россия

Аннотация: Статья посвящена исследованию теоретико-методологических основ стратегии диверсификации в контексте обеспечения устойчивости современных компаний. Анализируются концептуальные подходы к диверсификации с позиций стратегического менеджмента и теории отраслевых рынков. Выявлены основные факторы, определяющие эффективность диверсификации как инструмента снижения рисков и повышения адаптивных возможностей организации. Обосновано, что грамотно выстроенная стратегия диверсификации способствует формированию динамической устойчивости компании, позволяя ей сохранять конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: диверсификация, устойчивость компании, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, управление рисками, методология диверсификации, стратегия развития.

***THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF
DIVERSIFICATION STRATEGY AS A FACTOR OF COMPANY STABILITY***

Karpushina M.D.

Student

Ufa University of Science and Technology

Ufa, Russia

Galimov I.A.

Senior Lecturer

Ufa University of Science and Technology

Ufa, Russia

Annotation: The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of the diversification strategy in the context of ensuring the sustainability of modern companies. Conceptual approaches to diversification from the standpoint of strategic management and the theory of industrial markets are analyzed. The main factors determining the effectiveness of diversification as a tool for risk reduction and increasing the adaptive capabilities of an organization have been identified. It is substantiated that a well-structured diversification strategy contributes to the formation of the company's dynamic sustainability, allowing it to maintain competitive positions in the long term.

Keywords: diversification, company sustainability, strategic management, competitiveness, risk management, diversification methodology, development strategy.

Диверсификация как стратегический инструмент развития бизнеса приобрела особую актуальность в условиях нарастающей нестабильности внешней среды и обострения конкурентной борьбы. Современная экономическая реальность, характеризующаяся высокой волатильностью рынков и непредсказуемостью внешних шоков, заставляет компании искать механизмы, обеспечивающие не просто выживание, а устойчивое развитие на длительную перспективу.

В российской управленческой практике последних лет наблюдается устойчивый тренд на расширение диверсификационных процессов, что во многом обусловлено структурными вызовами 2022–2025 годов, когда условия финансирования и доступ к ряду рынков существенно изменились [6]. Диверсификация в её современном понимании представляет собой не просто расширение ассортимента продукции, а стратегическую ориентацию на разнообразие и разностороннее развитие деятельности [1]. Речь идет о комплексном процессе, затрагивающем все ключевые аспекты функционирования организации:

- выход на новые рынки сбыта;
- освоение технологически новых направлений производства;
- формирование портфеля бизнес-единиц с различной отраслевой принадлежностью;

Опыт российских промышленных предприятий показывает, что далеко не всегда переход к многопрофильной деятельности приводит к ожидаемым результатам, – успешная реализация диверсификационной стратегии требует глубокого понимания её теоретических основ и методологических принципов [3].

С позиций стратегического менеджмента ключевой особенностью диверсификации является степень вовлеченности компании в виды деятельности, характеризующиеся различными компетенциями. Здесь важно понимать: переход к новым сферам бизнеса может осуществляться либо на основе существующих ресурсов и способностей организации, либо требовать формирования принципиально новых компетенций [2]. Именно эта характеристика легла в основу классической типологии диверсификации, предложенной Л. Ригли и Р. Румелтом. Авторы выделяют два базовых параметра: норму специализации, измеряемую как отношение объема продаж от основной

деятельности ко всему объему продаж компании, и показатель связанности, отражающий степень совпадения новых видов деятельности со старыми [2].

Альтернативный взгляд на диверсификацию предлагает теория отраслевых рынков, которая акцентирует внимание на структурных характеристиках отраслей и барьерах входа. С этой точки зрения решение о диверсификации принимается на основе анализа привлекательности целевой отрасли, издержек входа на новый рынок и потенциальных синергетических эффектов [8].

Практика показывает, что выбор конкретного типа диверсификационной стратегии определяется комплексом внутренних и внешних факторов, влияющих на компанию. В научной литературе сформировалась устойчивая классификация стратегий диверсификации, базирующаяся на характере связей между существующими и новыми направлениями деятельности [5].

Российская практика последних лет демонстрирует, что особое значение приобретает фактор скорости реализации диверсификационных проектов. В условиях высокой динамики внешней среды, характерной для периода 2023–2025 годов, промедление с освоением новых направлений может привести к потере конкурентных преимуществ. Впрочем, чрезмерная спешка также опасна – она увеличивает вероятность стратегических ошибок и недооценки рисков [6].

Отдельно стоит отметить роль институциональной среды и государственной политики. Меры государственной поддержки, направленные на стимулирование технологической модернизации и импортозамещения, создают благоприятные условия для диверсификации российских предприятий. Доступ к субсидированному финансированию, налоговые преференции для инновационных проектов и программы развития промышленных кластеров снижают барьеры входа в новые отрасли и повышают экономическую привлекательность диверсификационных стратегий [3].

Библиографический список

1. Дибиров А.А., Аллахвердиева Л.М. Диверсификация деятельности как вектор устойчивого развития компании в условиях конкуренции // Современные проблемы науки и образования. 2024. № 2. С. 108–115. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-deyatelnosti-kak-vektor-ustoychivogo-razvitiya-kompanii-v-usloviyah-konkurentsii> (дата обращения: 10.05.2025).
2. Катькало В.С. Стратегия диверсификации компании (теоретические подходы) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2007. № 1. С. 3–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-kompanii-teoreticheskie-podhody> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Крапивин И.О. Использование инструментов стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. № 3. С. 222–229. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/1987/1236> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Дынин А. В., Ковалева Е. А. Интеграция и диверсификация как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием // Журнал исследований по управлению. 2014. URL: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/11> (дата обращения: 27.05.2026).
5. Диверсификация: это что, примеры, виды, простыми словами // Кокос. 2022. URL: <https://kokoc.com/blog/chto-takoe-diversifikaciya/> (дата обращения: 27.05.2026).
6. Диверсификация: в чем суть и чем она полезна // Бизнес-секреты. 2026. URL: <https://secrets.tbank.ru/glossarij/diversifikaciya/> (дата обращения: 27.05.2026).

7. Чагабиев С.Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия // Молодой ученый. 2018. URL: <https://moluch.ru/archive/196/48698> (дата обращения: 27.05.2026).

8. Макеев А.А. Интеграция и диверсификация — движущие силы создания промышленных корпораций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2007. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-i-diversifikatsiya-dvizhuschie-sily-sozdaniya-promyshlennyh-korporatsiy> (дата обращения: 27.05.2026).