

## МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.152.30>

## СТРАТЕГИЯ ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В БИЗНЕС-СИСТЕМАХ

Научная статья

Нана Ж.<sup>1,\*</sup><sup>1</sup>ORCID : 0009-0005-8003-4984;<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (nanajejan3010[at]gmail.com)

**Аннотация**

В статье рассматривается сущность стратегии диверсификации и ее цели. Автор подробно рассматривает особенности горизонтальной диверсификации, формы горизонтальной диверсификации, примеры компаний, использующих стратегию горизонтальной диверсификации. Определены преимущества и недостатки данного вида стратегии компании. В заключении автором сделан вывод о том, что горизонтальная диверсификация представляет собой стратегию, используемую компаниями для расширения своего производства за пределы своей отрасли. Компании могут использовать лицензионные соглашения, стратегические альянсы, слияния и поглощения, а также совместные предприятия для получения доступа к новым рынкам и ресурсам.

**Ключевые слова:** диверсификация, горизонтальная диверсификация, стратегия, бизнес-система.

## HORIZONTAL DIVERSIFICATION STRATEGY IN BUSINESS SYSTEMS

Research article

Nana J.<sup>1,\*</sup><sup>1</sup>ORCID : 0009-0005-8003-4984;<sup>1</sup> St. Petersburg State Economic University, Saint-Petersburg, Russian Federation

\* Corresponding author (nanajejan3010[at]gmail.com)

**Abstract**

The article examines the essence of diversification strategy and its objectives. The author examines in detail the features of horizontal diversification, forms of horizontal diversification, examples of companies using horizontal diversification strategy. Advantages and disadvantages of this type of company strategy are determined. The author concludes that horizontal diversification is a strategy used by companies to expand their production outside their industry. Companies can use licence agreements, strategic alliances, mergers and acquisitions, and joint ventures to gain access to new markets and resources.

**Keywords:** diversification, horizontal diversification, strategy, business system.**Введение**

В условиях рыночной конкуренции эффективное развитие предприятия может быть достигнуто с помощью принятия ряда мер. Для выполнения данной задачи необходимо рациональное и эффективное использование прогрессивных методов хозяйствования, одним из которых является диверсификация.

Методы исследования: классификация, обобщение, абстрагирование.

Принципы исследования: объективность, системность, принцип восхождения от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному

К основным результатам проведенного исследования следует отнести:

- уточнение понятия «горизонтальная диверсификация»;
- определение подходов к осуществлению горизонтальной диверсификации;
- определение преимуществ стратегии горизонтальной диверсификации.

**Основная часть**

Диверсификация продукции – это стратегия, используемая компанией для увеличения прибыльности и достижения более высокого объема продаж за счет новых продуктов [1].

Диверсификация – одна из четырех основных стратегий роста, иллюстрируемых матрицей продукта/рынка Игоря Ансоффа (табл. 1).

Таблица 1 - Матрица И. Ансоффа

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.152.30.1>

Рынки	Производство	
	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
Новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Примечание: по ист. [3]

Одним из видов стратегии диверсификации является горизонтальная диверсификация.

Горизонтальная диверсификация – это стратегия, которая предполагает расширение деятельности компании путем введения новых продуктов или услуг, не связанных напрямую с ее основным бизнесом [4]. Этот подход играет важную роль в развитии бизнес-систем и способствует их устойчивому развитию в современной динамичной экономике.

Горизонтальная интеграция – это стратегия роста, которую многие компании используют для укрепления своих позиций в своих отраслях и получения преимущества над конкурентами. Они делают это путем поглощения другой компании, которая работает на том же уровне цепочки создания стоимости [5]. Это означает, что обе компании предлагают схожие (если не одинаковые) товары и услуги и имеют дело с одинаковой клиентской базой. Например, если сеть универмагов хочет расширить свое присутствие, покупка другой сети в другом городе, штате или стране – один из способов добиться этого. Это обеспечит покупателю больший доход и позволит ему выйти на более широкий рынок.

Одной из основных причин, по которой компании прибегают к горизонтальной диверсификации, является желание расширить свое присутствие на рынке. Добавление новых продуктов или услуг позволяет компании привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка. Это способствует росту объемов продаж и увеличению прибыли. Кроме того, горизонтальная диверсификация позволяет компаниям снизить риски, связанные с концентрацией только на одном продукте или рынке [6]. Разнообразие продуктов помогает компании более уверенно оставаться на рынке даже в случае спада спроса на один из продуктов.

В современной динамичной экономике инновации и рост играют ключевую роль в успехе компаний. Горизонтальная диверсификация способствует стимулированию инноваций, развитию новых технологий и обеспечивает компании необходимый потенциал для роста и развития в будущем.

Когда дело доходит до горизонтальной диверсификации, компании используют несколько подходов:

- лицензионные соглашения. Компании могут заключить договор с другой компанией на использование их технологии, бренда или любого другого собственного актива. Это позволяет компании получить доступ к новым рынкам или продуктам без необходимости делать крупные инвестиции;

- стратегические альянсы: компании могут создавать стратегические альянсы с другими компаниями для обмена ресурсами, технологиями и ресурсами. Это позволяет им использовать сильные стороны друг друга и сокращать затраты.

- слияния и поглощения: компании также могут объединяться или приобретать другие компании, чтобы получить долю рынка, получить доступ к новым ресурсам и технологиям и сократить расходы.

- совместные предприятия: компании также могут создавать совместные предприятия с другими компаниями для совместного использования ресурсов и расширения своего присутствия [7].

Ниже приведены примеры компаний, использующих стратегию горизонтальной диверсификации.

- Kroger and Albertsons: в 2023 году продуктовая компания Kroger объявила о приобретении продуктовой компании Albertsons, при этом сделка, как ожидается, будет закрыта в 2024 году. В результате будет создана одна из крупнейших национальных продуктовых сетей, конкурирующая с Walmart и Amazon. Кроме того, Крогер полагает, что слияние приведет к снижению цен для клиентов и повышению заработной платы профсоюзных работников.

- CVS и Signify Health: в 2024 году CVS приобрела Signify Health, компанию, занимающуюся технологиями и услугами, которая облегчает оказание медицинской помощи поставщикам услуг, позволяя врачам приходить на дом к клиентам для оказания различных медицинских услуг. Это позволило CVS расширить свою медицинскую помощь, напрямую входя в дома людей, приближая их к потребителям.

- Walt Disney Company и 21st Century Fox: приобретение Disney компании 21st Century Fox было завершено в марте 2019 года. Цель заключалась в расширении возможностей Disney в отношении контента и развлечений, расширении международного сотрудничества и расширении своих предложений, ориентированных непосредственно на потребителя, включая ESPN+, Disney+ и совместная доля двух компаний в Hulu [8].

Горизонтальная интеграция обычно работает лучше всего, когда две компании имеют синергетическую культуру. Процесс может потерпеть неудачу, если возникнут проблемы при слиянии двух культур.

Хотя у горизонтальной интеграции может быть много преимуществ, основные из них включают в себя:

- доступ к большей клиентской базе;
- больший доход;
- снижение затрат за счет эффекта масштаба;
- удаление конкурента с игрового поля [9].

Стратегия горизонтальной диверсификации дает компаниям множество преимуществ, в том числе:

- увеличение доли рынка; диверсифицируясь в различные отрасли, компании могут захватить большую долю рынка; этого можно добиться, войдя в новую географическую зону и предложив новые продукты, услуги или и то, и другое;

- снижение риска; горизонтальная диверсификация снижает риск за счет распределения рисков, связанных с каким-либо отдельным продуктом или отраслью, на более широкий спектр видов деятельности; это может помочь снизить волатильность прибыли компании и помочь поддерживать стабильные финансовые показатели в долгосрочной перспективе;

- экономия за счет масштаба; горизонтальная диверсификация также может помочь достичь эффекта масштаба; это связано с тем, что компания может извлечь выгоду из одних и тех же ресурсов и производственных возможностей

для производства различных продуктов или услуг; это также может помочь снизить затраты и повысить эффективность;

– повышение узнаваемости бренда; диверсифицируя свою деятельность в различных отраслях, компании могут повысить заметность и узнаваемость своего бренда; это может помочь повысить лояльность клиентов и создать большую клиентскую базу [10].

### Заключение

Подводя итог, можно сказать, что горизонтальная диверсификация – это стратегия, используемая компаниями для расширения своего производства за пределы своей отрасли. Компании могут использовать лицензионные соглашения, стратегические альянсы, слияния и поглощения, а также совместные предприятия для получения доступа к новым рынкам и ресурсам.

### Благодарности

Автор выражает благодарность профессору, доктору экономических наук, Бездудной Анне Герольдовне.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Acknowledgement

The author expresses his gratitude to Professor Anna Geroldovna Bezdudnaya, Doctor of Economics.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Буньковский Д.В. Стратегии диверсификации и сокращения в промышленном предпринимательстве / Д.В. Буньковский // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. — 2020. — № 1. — С. 98–102.
2. Конуспаев Р.К. Стратегия диверсификации в агропромышленном комплексе / Р.К. Конуспаев, Т.Ж. Демесинов, Т.А. Таипов // Проблемы агорынка. — 2021. — № 2. — С. 31–37.
3. Панюсько А.С. Совершенствование подходов к обоснованию диверсификации хозяйственной деятельности предприятия / А.С. Панюсько, А.В. Киевич // Экономика и банки. — 2021. — № 2. — С. 70–79.
4. Фомичева Е.В. Стратегия диверсификации как фактор управления риском в промышленности современной России / Е.В. Фомичева, Е.Н. Басовская, Л.Е. Басовский // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2020. — Т. 8. — № 1. — С. 31–36.
5. Афанасьев М.О. Стратегия диверсификации как метод снижения инвестиционных рисков в новой экономике / М.О. Афанасьев // Приоритеты новой экономики: энергопереход 4.0 и цифровая трансформация. — 2022. — С. 124–126.
6. Уметбаев И.Ш. Повышение показателей эффективности функционирования предприятия промышленного сервиса с использованием стратегии диверсификации / И.Ш. Уметбаев, А.В. Гумеров // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 2. — № 4. — С. 160–165.
7. Пахтусова Д.Е. Стратегия диверсификации и её преимущества / Д.Е. Пахтусова // Профессия, что всем даёт начало: роль педагога в современном образовании. — 2023. — С. 247–248.
8. Мусатова М.М. Синергия поддержки государства и новых подходов в реализации стратегии диверсификации компаниями ОПК / М.М. Мусатова // Мир новой экономики. — 2022. — Т. 16. — № 4. — С. 67–78.
9. Батурина О.А. Методический инструментарий разработки стратегии развития компании на основе диверсификации бизнеса / О.А. Батурина, А.В. Зимин // Карельский научный журнал. — 2020. — Т. 9. — № 4 (33). — С. 79–84.
10. Дадаев Я.Э. Диверсификация и интеграция как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием / Я.Э. Дадаев // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. — 2021. — Т. 23. — № 1. — С. 141–152.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Bun'kovskij D.V. Strategii diversifikacii i sokrashhenija v promyshlennom predprinimatel'stve [Strategies of diversification and reduction in industrial entrepreneurship] / D.V. Bun'kovskij // Nauchnyj dajdzhest Vostochno-Sibirskogo instituta MVD Rossii [Scientific digest of the East-Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia]. — 2020. — № 1. — P. 98–102. [in Russian]
2. Konuspaev R.K. Strategija diversifikacii v agropromyshlennom komplekse [Strategy of diversification in agro-industrial complex] / R.K. Konuspaev, T.Zh. Demesinov, T.A. Taipov // Problemy agrorynka [Problems of Agromarket]. — 2021. — № 2. — P. 31–37. [in Russian]
3. Panjus'ko A.S. Sovershenstvovanie podhodo v k obosnovaniju diversifikacii hozjajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija [Improvement of approaches to justification of diversification of economic activity of the enterprise] / A.S. Panjus'ko, A.V. Kievich // Jekonomika i banki [Economics and Banks]. — 2021. — № 2. — P. 70–79. [in Russian]
4. Fomicheva E.V. Strategija diversifikacii kak faktor upravlenija riskom v promyshlennosti sovremennoj Rossii [Diversification strategy as a factor of risk management in the industry of modern Russia] / E.V. Fomicheva, E.N. Basovskaja,

L.E. Basovskij // Nauchnye issledovanija i razrabotki. Jekonomika [Research and Development. Economics]. — 2020. — Vol. 8. — № 1. — P. 31–36. [in Russian]

5. Afanas'ev M.O. Strategija diversifikacii kak metod snizhenija investicionnyh riskov v novoj jekonomike [Diversification strategy as a method to reduce investment risks in the new economy] / M.O. Afanas'ev // Prioritety novoj jekonomiki: jenergoperehod 4.0 i cifrovaja transformacija [Priorities of the new economy: Energy Transition 4.0 and Digital Transformation]. — 2022. — P. 124–126. [in Russian]

6. Umetbaev I.Sh. Povyshenie pokazatelej jeffektivnosti funkcionirovanija predpriyatija promyshlennogo servisa s ispol'zovaniem strategii diversifikacii [Improving the performance of the industrial service enterprise using the diversification strategy] / I.Sh. Umetbaev, A.V. Gumerov // Industrial'naja jekonomika [Industrial Economics]. — 2022. — Vol. 2. — № 4. — P. 160–165. [in Russian]

7. Pahtusova D.E. Strategija diversifikacii i ejo preimushhestva [Diversification strategy and its advantages] / D.E. Pahtusova // Professija, chto vsem dajot nachalo: rol' pedagoga v sovremennom obrazovanii [The profession that gives all a start: the role of a teacher in modern education]. — 2023. — P. 247–248. [in Russian]

8. Musatova M.M. Sinergija podderzhki gosudarstva i novyh podhodov v realizacii strategii diversifikacii kompanijami OPK [Synergy of state support and new approaches in the implementation of diversification strategy by the companies of the defence industry] / M.M. Musatova // Mir novoj jekonomiki [The World of New Economy]. — 2022. — Vol. 16. — № 4. — P. 67–78. [in Russian]

9. Baturina O.A. Metodicheskij instrumentarij razrabotki strategii razvitija kompanii na osnove diversifikacii biznesa [Methodological toolkit for the development of the company's development strategy based on business diversification] / O.A. Baturina, A.V. Zimin // Karel'skij nauchnyj zhurnal [Karelian Scientific Journal]. — 2020. — Vol. 9. — № 4 (33). — P. 79–84. [in Russian]

10. Dadaev Ja.Je. Diversifikacija i integracija kak formy obespechenija strategicheskikh orientirov upravlenija predpriyatijem [Diversification and integration as forms of providing strategic guidelines for enterprise management] / Ja.Je. Dadaev // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Jekonomika. Jekologija [Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology]. — 2021. — Vol. 23. — № 1. — P. 141–152. [in Russian]