

12. On the production and use of gross domestic product (GDP) in 2022. *Rosstat. Official website.* (In Russ.) URL: https://ross-tat.gov.ru/storage/mediabank/55_07-04-2023.html (accessed: 20.06.2023).
13. On the production and use of gross domestic product (GDP) in 2021. *Rosstat. Official website.* (In Russ.) URL: https://ross-tat.gov.ru/storage/mediabank/59_08-04-2022.htm (accessed: 20.06.2023).
14. On the production and use of gross domestic product (GDP) in 2020. *Rosstat. Official website.* (In Russ.) URL: https://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/60.htm (accessed: 20.06.2023).
15. Rosstat presents the second estimate of GDP for 2022. *Rosstat. Official website.* April 7, 2023. (In Russ.) URL: <https://ross-tat.gov.ru/folder/313/document/203214> (accessed: 20.06.2023).
16. Decree of the Government of the Russian Federation of June 7, 2023 No. 1495-r “On approval of the Strategy for the development of the pharmaceutical industry in the Russian Federation until 2030”. Available from LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
17. Decree of the Government of the Russian Federation of December 28, 2022 No. 4261-r “On approval of the Strategy for the development of the automotive industry of the Russian Federation until 2035”. Available at LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
18. Decree of the Government of the Russian Federation of November 5, 2020 No. 2869-r “On approval of the Strategy for the development of the machine tool industry until 2035”. Available from LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
19. Mikhail Mishustin holds a strategic session on the development of the communications industry until 2035. *Government of Russia. Official website.* June 20, 2023. (In Russ.) URL: <http://government.ru/news/48806/> (accessed: 20.06.2023).
20. Decree of the Government of the Russian Federation of June 25, 2022 No. 1693-r “On approval of the Comprehensive Program for the development of the aviation industry in the Russian Federation until 2030”. Available from LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
21. The Ministry of Industry and Trade of Russia approves 19 import substitution plans for leading industries. *Administration of St. Petersburg. Official website.* May 6, 2015. (In Russ.) URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_industrial_and_trade/news/64819/ (accessed: 21.06.2023).
22. Manturov: by the end of 2022, the decline in the manufacturing industry will be slightly above 1%. *Kommersant.* January 11, 2023. (In Russ.) URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5760383> (accessed: 22.06.2023).
23. Ruban D. A. The quality of scientific potential as a success factor of «soft power». *Vestnik VGU. Seriya: Istorija. Politologiya. Sotsiologiya = Vestnik VSU. Series: History. Political science. Sociology.* 2022;2:86—89. (In Russ.)
24. Government of the Russian Federation. Unified Plan for achieving the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2024 and for the planning period up to 2030. October 1, 2021. 308 p. (In Russ.) URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celej_razvitiya_do_2024g.pdf (accessed: 22.06.2023).

Статья поступила в редакцию 28.06.2023; одобрена после рецензирования 05.07.2023; принята к публикации 07.07.2023.
The article was submitted 28.06.2023; approved after reviewing 05.07.2023; accepted for publication 07.07.2023.

Научная статья

УДК 658.5

DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.717

Azat Kamilevich Shaidullin

economist-analyst,

Scientific and Expert Center for Legal Protection

Kazan, Russian Federation

azshk641@gmail.com

Азат Камилевич Шайдуллин

экономист-аналитик,

Научно-экспертный центр правовой защиты

Казань, Российская Федерация

azshk641@gmail.com

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК СПОСОБ СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ И ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.2.1 — Экономическая теория

Аннотация. В статье рассматривается стратегия диверсификации как способ сокращения потерь и оптимизации затрат предприятия. Автором рассмотрены существующие определения диверсификации; выделены преимущества, недостатки, риски и цели диверсификации производства. Сделан вывод, что в условиях отсутствия общепринятого единообразного определения диверсификации необходимо дальнейшее развитие подходов к реализации стратегии диверсификации бизнеса.

Целью исследования выступает глубокое теоретико-правовое осмысление процедуры разработки и процесса реализации стратегии диверсификации. Для этого автором проанализированы существующие подходы к пониманию сущности диверсификации; рассмотрены теоретические

основы, мотивы и предпосылки стратегии диверсификации на предприятиях; проанализированы некоторые распространенные классификации стратегий диверсификации; рассмотрены факторы, оказывающие влияние на результативность стратегии диверсификации; выработана методика оценки эффективности и успешности стратегии диверсификации.

Автором обосновано, что перед принятием решения о диверсификации производства необходимо провести структуризацию диверсификации, выделить актуальные проблемы и разработать комплексное их решение. Также автором предложен примерный порядок реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия.

Обращается внимание, что для оценки эффективности системы управления в организации, которая обязательно

проводится перед принятием решения о диверсификации, необходимо придерживаться определенной последовательности. Автор предлагает примерную последовательность (алгоритм) проведения такой оценки.

Сделан вывод, что в современных кризисных условиях диверсификация бизнеса обретает особое значение. С ее помощью предприятия могут расширить сферу деятельности и усилить свою позицию на рынке. Обозначенные поло-

жительные эффекты достигаются за счет следующих преимуществ диверсификации: снижение и распределение рисков; увеличение доходов; использование эффекта синергии; расширение конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия диверсификации, производство, предприятие, логистика, затраты, оптимизация затрат, структуризация, алгоритм, конкурентоспособность

Для цитирования: Шайдуллин А. К. Стратегия диверсификации как способ сокращения потерь и оптимизации затрат предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 92—97. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.717.

Original article

DIVERSIFICATION STRATEGY AS A WAY TO REDUCE LOSSES AND OPTIMIZE ENTERPRISE COSTS

5.2.1 — Economic theory

Abstract. The article discusses the diversification strategy as a way to reduce losses and optimize the costs of the enterprise. The author considers the existing definitions of diversification; the advantages, disadvantages, risks and goals of diversification of production are highlighted. It is concluded that in the absence of a generally accepted uniform definition of diversification, it is necessary to further develop approaches to the implementation of a business diversification strategy.

The purpose of the study is a deep theoretical and legal understanding of the procedure for developing and implementing the diversification strategy. To do this, the author analyzed the existing approaches to understanding the essence of diversification; considered the theoretical foundations, motives and prerequisites of diversification strategy at enterprises; analyzed some common classifications of diversification strategies; considered the factors that influence the effectiveness of diversification strategy; developed a methodology for assessing the effectiveness and success of diversification strategy. The author substantiates that before making a decision on the diversification of production, it is

necessary to structure diversification, highlight current problems and develop a comprehensive solution. The author also proposes an approximate procedure for implementing a strategy for diversifying the activities of an enterprise.

Attention is drawn to the fact that in order to assess the effectiveness of the management system in an organization before making a decision on diversification, it is necessary to adhere to a certain sequence. The author suggests an approximate sequence (algorithm) for such an assessment.

It is concluded that in the current crisis conditions, business diversification is of particular importance. With its help, enterprises can expand the scope of activities and strengthen their position in the market. The indicated positive effects are achieved due to such advantages of diversification as reduction and distribution of risks; increase in income; use of the synergy effect; expansion of competitive advantages of the enterprise.

Keywords: diversification, diversification strategy, production, enterprise, logistics, costs, cost optimization, structuring, algorithm, competitiveness

For citation: Shaidullin A. K. Diversification strategy as a way to reduce losses and optimize enterprise costs. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2023;3(64):92—97. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.717.

Введение

Изучением отдельных вопросов, связанных со стратегическим развитием предприятий и проблематикой диверсификации как одного из направлений стратегического развития, занимались многие отечественные и иностранные исследователи. В имеющихся трудах рассмотрены отдельные вопросы стратегического развития предприятий; особенности разработки стратегии диверсификации; существующие классификации видов таких стратегий. Также обосновывается необходимость отказа от избрания стратегии сосредоточения ресурсов на одном бизнесе в пользу диверсификации. Однако многие аспекты до сих пор не проработаны в достаточной степени (особенно те, что связаны с пониманием стратегии диверсификации в целом). Сказанное свидетельствует о необходимости развития подходов к реализации стратегии диверсификации бизнеса, а также подтверждает высокую актуальность и значимость темы исследования.

Актуальность статьи обусловлена недостаточной проработанностью теоретических аспектов диверсификации бизнеса; недостаточным обоснованием алгоритмов, инструментов, методов, процедур и принципов внедрения, реализации и интерпретации стратегии диверсификации бизнеса;

непроработанным механизмом оценки эффективности таких алгоритмов, инструментов, методов, процедур и принципов; необходимостью применения на практике указанных алгоритмов, инструментов, методов, процедур и принципов для расширения потенциала российского бизнеса и менеджмента, в т. ч. в отечественной пищевой промышленности как важной отрасли национальной экономики.

Изученность проблемы. Отдельные аспекты и вопросы, касающиеся проблематики диверсификации и стратегического развития предприятий, рассмотрены в трудах следующих иностранных и отечественных исследователей: И. Ансофф, Ю. А. и Д. В. Арутюновы, А. И. Архипов, Ю. К. Беляев, М. Вирсем, М. Горт, М. Гулд, А. И. Долгов, А. В. Зуб, В. В. Козлов, Е. И. Комаров, М. Н. Кулапов, Ф. Котлер, Н. А. Казакова, Р. Каплан, Г. Кенни, М. Кнэкт, Ю. Н. Лапыгин, К. Лачс, П. Линч, Г. Минцберг, С. Маркидес, Л. Ф. Никулин, С. А. Орехов, А. Н. Петров, Е. Е. Румянцев, Д. Робинс, Д. Ротшильд, М. Н. Сидоров, А. В. Терекин, Р. А. Фархутдинов, Д. Фред, М. А. Чернышев, К. Эндрюс.

Указанными авторами рассматриваются некоторые вопросы, связанные со стратегическим развитием предприятий, разработкой стратегии диверсификации, обосновывается

необходимость отказа от избрания стратегии концентрации ресурсов на одном направлении бизнеса, а также предлагаются классификации стратегий диверсификации.

Научная новизна исследования состоит в разработке механизма комплексной оценки и анализа внешних и внутренних факторов с целью определения совокупного потенциала реализации стратегии диверсификации предприятия.

Цель исследования заключается в глубоком теоретико-правовом осмыслении процедуры разработки и процесса реализации стратегии диверсификации на наглядном примере.

Задачами исследования выступают:

- анализ существующих подходов к пониманию сущности диверсификации, рассмотрение теоретических основ, предпосылок и мотивов стратегии диверсификации на предприятиях;
- ознакомление с некоторыми распространенными классификациями диверсификации как стратегии;
- рассмотрение факторов, оказывающих влияние на результативность стратегии диверсификации;
- выработка единой методики оценки эффективности диверсификации, охватывающей анализ рисков, смешанные методы оценки потенциала предприятия и выявления инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления бизнеса.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемый автором понятийно-категориальный аппарат и комплексный графико-аналитический метод оценки эффективности диверсификации могут быть использованы в дальнейшем в целях анализа диверсификации деятельности предприятий.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения сформулированных автором рекомендаций в практике корпоративного управления.

Основная часть

В статье рассмотрены виды, понятие, цели диверсификации производства, ее преимущества, риски и недостатки. Также обозначены факторы, которые влияют на успешность и эффективность диверсификации производства.

Автором обосновано, что для принятия решения о диверсификации производства предварительно должны быть выполнены следующие шаги: структуризация диверсификации (с учетом актуальных проблем); комплексное решение проблем; диагностика и анализ. Предложен такой примерный порядок реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия: определение актуальной проблемы на основании анализа основных бизнес-процессов и направлений развития; выработка основных мероприятий для достижения целей предприятия в комплексе с определением состав приоритетных направлений проекта; структуризация мероприятий, подбор организационных и технических мероприятий, необходимых для реализации стратегии диверсификации.

В ходе исследования сформулирован алгоритм, который может быть применен при оценке эффективности системы управления на предприятии. Этим алгоритмом предполагается: изучение нормативно-методической базы реализации функций управления основными бизнес-процессами; описание ключевых бизнес-процессов; анализ эффективности реализации бизнес-процессов; выявление потерь; расчет показателей устойчивости; интерпретация итоговых результатов; формулирование выводов.

Для более полного понимания и осмысления процедуры разработки и процесса реализации стратегии диверсифика-

ции производства автором приведен пример гипотетического предприятия.

Достоверность представленного в статье материала подтверждается ссылками на актуальные научные источники.

Методология исследования. При написании статьи автором использовались следующие методы научного познания: метод проектного анализа; ситуационный метод; метод функционального анализа; системно-аналитический метод; процессный метод; метод инвестиционного анализа; методы математической статистики; аналитический и синтетический методы.

Результаты исследования. В современных условиях, характеризующих частыми кризисами и колебаниями в экономике, особое значение обретает диверсификация бизнеса, позволяющая организациям расширять сферу деятельности, усиливая тем самым занимаемую позицию на рынке. Однако многие вопросы, связанные с диверсификацией бизнеса, не исследованы надлежащим образом, а практика российских и иностранных предприятий в части диверсификации характеризуется противоречивостью. При этом не вызывает сомнений тот факт, что тактика сосредоточения ресурсов и усилий на развитии только одного бизнеса или бизнес-направления не является эффективной в нынешних условиях. Целесообразно осваивать новые направления и расширять сферу деятельности.

В общем смысле под диверсификацией понимается вкладывание ресурсов в разные направления деятельности и проекты для минимизации риска убытка (т. е. одновременное развитие нескольких направлений бизнеса). В научной литературе отсутствует единообразный подход к толкованию диверсификации. Одни исследователи рассматривают диверсификацию в качестве ведения деятельности на нескольких рынках [1]; другие — как способ расширения основного направления деятельности за счет инвестирования в новые продукты [2]; третьи понимают под диверсификацией проникновение организации в новые отрасли с целью стабилизации финансовых потоков и минимизации рисков [3].

Классическим считается определение диверсификации, которое сформулировал Ф. Котлер, — возможность организации производить новые виды продукции для новых рынков сбыта [6]. Принципами, обуславливающими необходимость диверсификации, выступают: дефицит информации; нехватка прибыли; отсутствие возможностей достижения новых целей в рамках своей отрасли; необходимость в получении более высокой прибыли при отсутствии расширения производства.

Существует несколько видов диверсификации — конгломератная, концентрическая, смешанная [7]. Чаще всего на практике применяется именно последний вид. Любой из видов диверсификации влияет на устойчивость организации, выступая важным инструментом развития деятельности [8]. Эталонными стратегиями диверсифицированного роста выступают: диверсификация международного уровня; географическая диверсификация; конгломератная диверсификация [9]; централизованная диверсификация [10]; брендовая диверсификация; инвестиционная (корпоративная) диверсификация; горизонтальная диверсификация [11]; вертикальная диверсификация; комбинированная диверсификация.

Диверсификация производства — это двухсторонний интеграционный процесс, следствием которого становится обеспечение перемещения свободных ресурсов из основной сферы деятельности в новые отрасли, признанные перспективными для данного предприятия. Диверсификация производства имеет определенные преимущества: снижение рисков и их распределение; увеличение доходов; использование эффекта синергии; расширение конкурентных

преимуществ предприятия. Помимо увеличения стоимости предприятия на рынке, диверсификация выступает способом эффективных вложений в развивающиеся либо прибыльные отрасли [12].

К числу основных рисков диверсификации относятся: недостаточные знания и опыт, увеличение операционных

затрат, репутационные риски, риск потери фокуса [13]. Недостатками диверсификации выступают: отсутствие сильных конкурентных преимуществ при входе на рынок; необходимость наличия компетентного руководителя; длительный период ожидания до момента отдачи от развития нового продукта; нехватка квалифицированных кадров.

Таблица 1

Определения понятия «диверсификация»

Автор	Содержание определения
Ф. Котлер	Диверсификация — возможность организации производить новые виды продукции для новых рынков сбыта [4]
Х. Хопкинс, Р. Питс	Диверсификация — ведение одновременно нескольких видов бизнес-деятельности
А. Гамильтон, Г. Буз	Диверсификация — это способ, с помощью которого организация расширяет основное направление деятельности для минимизации рисков и обеспечения дальнейшего роста
Д. Бэрри, М. Горт	Диверсификация — ведение организацией деятельности одновременно на нескольких рынках
М. Г. Коваленко	Диверсификация — одновременное развитие нескольких видов производства, не связанных между собой, для расширения оказываемых услуг и ассортимента производимого товара
Э. Р. Кокова	Диверсификация — расширение линейки производимого товара (оказываемых услуг) и освоение новых видов производств. Цели диверсификации — недопущение несостоятельности и повышение показателей производства
О. С. Виханский	Диверсификация — стратегия развития предприятия, используемая в случае невозможности развития в конкретной отрасли или на определенном рынке либо с конкретным продуктом [5]
Н. Б. Рудык	Диверсификация — проникновение организации в новые отрасли с целью стабилизации финансовых потоков, а также минимизации рисков совершаемых операций

Примечание: составлено автором.

Успешность диверсификации производства зависит от целого ряда факторов — внутренних и внешних [14]. Основными внутренними факторами, оказывающими воздействие на процесс диверсификации, выступают [15]: инновационный потенциал предприятия; профессионализм и компетентность работников; достаточный капитал; организационная структура; использование в деятельности предприятия информационных технологий; владение методами диверсификации [16]. Также на диверсификацию производства влияют косвенные факторы, в т. ч. общие экономические (валютная ситуация в стране, денежная система и пр.) [17].

Принимая решение о диверсификации, предприятию необходимо выполнить такие основные шаги, как структуризация диверсификации (с учетом актуальных проблем); комплексное решение проблем; диагностика и анализ. Предлагается следующий примерный порядок реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия:

1. Определение актуальных проблем на основании анализа основных бизнес-процессов и направлений развития.
2. Разработка основных мероприятий для достижения целей предприятия и определение состава приоритетных направлений проекта.
3. Структуризация мероприятий, подбор организационных и технических мероприятий, необходимых для реализации стратегии диверсификации.

Целесообразно на примере гипотетического предприятия рассмотреть, как диверсификация влияет на оптимизацию затрат. Это способствует более глубокому теоретико-правовому осмыслению процедуры разработки и процесса реализации стратегии диверсификации производства.

Так, предположим, что предприятие занимается производством и продажей водопроводных изделий.

Основные функции руководства предприятия: обеспечение эффективного и рационального распределения и расходования ресурсов; научное предвидение и прогнозирование процессов, оказывающих влияние на внешнюю и внутреннюю среды организации; формирование структуры предприятия

и обеспечение деятельности необходимыми ресурсами; обеспечение соответствия между планами и способами их выполнения; реализация мер поощрительного характера; обеспечение непрерывного и бесперебойного производственного процесса; организация деятельности персонала; изучение показателей работы предприятия за определенный период с целью обеспечения успешности на будущее. То есть можно видеть, что в дополнение к руководящей деятельности директор предприятия фактически выполняет функции отдела логистики.

Процессом диверсификации на предприятии предполагается усложнение аппарата управления и создание отлаженной модели корпоративного управления. Предприятие наращивает объемы товарооборота и обеспечивает рост производства, но при этом отношение средней зарплаты предприятия к прожиточному минимуму и средней зарплате по стране уменьшается, что может отрицательно сказаться на мотивации персонала и привести к текучести кадров. В свою очередь, это может отразиться на реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия.

Для оценки эффективности системы управления на исследуемом предприятии может быть использован следующий алгоритм:

1. Изучение нормативно-методической базы реализации функций управления основными бизнес-процессами (таких, как функция нормирования; организационная функция; функция планирования; функция координации; функция мотивации; функция контроля).
2. Описание ключевых бизнес-процессов. Основные бизнес-процессы исследуемого предприятия — закупка, производственный процесс, транспортировка, продажа; вспомогательные — контроль оборудования, управление финансами, управление кадрами.
3. Анализ эффективности реализации бизнес-процессов.
4. Выявление потерь.
5. Расчет показателей устойчивости.
6. Интерпретация итоговых результатов и формулирование выводов.

На исследуемом предприятии рост динамики финансовых показателей имеет приблизительно одинаковый темп. Динамика себестоимости производства и продаж исследуемого предприятия увеличивается в связи с расширением территории деятельности. Тем самым обеспечивается увеличение производственных мощностей и минимизация незавершенного производства. Однако экономия затрат на оплату труда может отрицательно сказаться на эффективности реализации стратегии диверсификации.

Для определения конкурентной позиции предприятия может использоваться следующий алгоритм:

1. Определение основных конкурентов.
2. Проведение *SWOT*-анализа (табл. 2).
3. Формулирование выводов о конкурентоспособности.

Таблица 2

SWOT-анализ предприятия

<p>Сильные стороны: – широкий ассортимент продукции; – высокий уровень лояльности; – высокое качество продукции; – большая производственная база</p>	<p>Слабые стороны: – стагнация уровня квалификации персонала; – отсутствие ритмичных поставок; – отсутствие политики продвижения</p>
<p>Потенциальные возможности: – создание интернет-магазина; – освоение сегмента дорогой продукции; – расширение географии продаж</p>	<p>Потенциальные угрозы: – снижение уровня платежеспособного спроса; – рост расходов в отрасли; – выход на рынок федеральных игроков</p>

Примечание: составлено автором.

Даже в условиях достаточной конкурентоспособности и устойчивости предприятия необходимо разработать стратегию диверсификации, поскольку ее наличие поспособствует обеспечению стабильности на долгосрочную перспективу, что положительно скажется на развитии и реализации проектов предприятия.

Проанализировав перспективы развития рынка водопроводной продукции для определения направлений стратегии диверсификации, можно заключить, что в ближайшие 5 лет предприятие должно реализовать стратегии диверсификации основной производимой продукции для увеличения доли на рынке и повышения рентабельности. Для этого предлагается реализация стратегии с позиции дуальной целевой установки — выбрать направление диверсификации с учетом тенденций развития рынка водопроводной

продукции, а также реализовать направления, способствующие оптимизации затрат и минимизации потерь.

При использовании стратегии диверсификации в качестве способа оптимизации затрат и сокращения потерь предприятию рекомендуется создать отдел логистики и принять в штат водителя. Это ускорит процесс сортировки и отгрузки материалов, сократит производственный цикл, исключит финансовые потери и снизит время ожидания.

Отдел логистики должен организовать, контролировать и оптимизировать материальные потоки с использованием технических средств. К числу его основных функций должны относиться: формирование системы логистики и ее развитие; учет конечной продукции и сырья; контроль эффективности деятельности предприятия.

В рамках реализации стратегии диверсификации на исследуемом предприятии (помимо вышесказанного) может быть реализовано следующее: переход к использованию гибридного сырья, обновление используемого программного обеспечения и пересмотр системы оплаты труда. При достаточно немалой сумме затрат будет достигнута и существенная экономия. Кроме того, будет обеспечен рост производительности, конкурентоспособности и качества производимой продукции, что в долгосрочной перспективе принесет предприятию больше выгоды. В целом, благодаря расширению деятельности будет обеспечено устойчивое развитие предприятия на рынке.

Таким образом, как можно видеть, диверсификация оказывает прямое влияние на оптимизацию затрат предприятия.

Выводы

Таким образом, диверсификация бизнеса в современных условиях, характеризующих частыми кризисами и колебаниями в экономике, обретает особое значение. С ее помощью предприятие может расширить сферу деятельности и усилить свою позицию на рынке. Основными преимуществами диверсификации выступают: снижение рисков и их распределение; увеличение доходов; использование эффекта синергии; расширение конкурентных преимуществ.

В статье на примере гипотетического предприятия было рассмотрено, как диверсификация влияет на оптимизацию затрат. Сделан вывод, что эффективность реализации стратегии диверсификации во многом зависит от осуществляемого в организации корпоративного управления, кадровой политики и сформированной организационной структуры. Если создать на предприятии отдел логистики и провести делегирование по обязанностям, то это поспособствует повышению эффективности реализации стратегии диверсификации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Gort M. *Diversification and Integration in American Industry*. Greenwood Press, 1962. 228 p.
2. *Diversification. A Survey of European Chief Executives* [Journal]. New York : Booz, Allen and Hamilton, 1985. 378 p.
3. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения : кн. о пользе и вреде непрофильных активов. М. : Дело, 2005. 223 с.
4. Котлер Ф. *Основы маркетинга*. М. : Прогресс, 1991. 733 с.
5. Виханский О. С. *Стратегическое управление* : учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарика, 1998. 296 с.
6. Юсупова Р. Е., Мырзанов Б. Ж. *Основополагающие экономические понятия диверсификации // Ta'lim fidoyilari*. 2022. С. 67—70.
7. Прищенко Е. А. *Влияние различных типов диверсификации на стратегию развития и конкурентные преимущества компании // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки*. 2007. № 2. С. 53—61.
8. Шишкина Т. С. *Преимущества и недостатки внедрения стратегии диверсификации // Актуальные проблемы экономики современной России*. 2015. № 2. С. 339—348.
9. Прохорова Н. С. *Прогнозирование улучшения показателей финансового состояния организации // Экономика и социум*. 2020. № 5-2 (72). С. 21—29.

10. Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Роль стратегического управления в развитии // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 67—78. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78.
11. Свечникова Т. М. Стратегия горизонтальной диверсификации отрасли растениеводства сельскохозяйственного предприятия // Московский экономический журнал. 2021. № 7. Ст. 22.
12. Дудан М. А. Продуктовая диверсификация как фактор реализации инновационной стратегии // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. 2021. № 14. С. 27—33
13. Эшонкулов А. К. Конъюнктура рынка как один из факторов, влияющих на формирование денежных потоков предприятия // JMBM. 2023. № 12. С. 38.
14. Чилимова Т. А., Разумовская Е. А. Роль факторного анализа в процессе управления финансами предприятия // Индустриальная экономика. 2021. № 2. С. 28—34. DOI: 10.47576/2712-7559_2021_2_2_28.
15. Князева В. А., Андросова А. О. Проблемы в сфере экологических инноваций в Российской Федерации // Журнал прикладных исследований. 2023. № 1. С. 35—42. DOI: 10.47576/2712-7516_2023_1_35.
16. Сапунов А. В. Методические подходы к разработке стратегии развития организации // Modern Science. 2020. № 10-2. С. 132—138.
17. Асон Т. А. Инновационное бизнес-моделирование как конкурентное преимущество компании на международном рынке // Вестник евразийской науки. 2019. № 5. Т. 11. URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN519.pdf>.

REFERENCES

1. Gort M. Diversification and Integration in American Industry. Greenwood Press, 1962. 228 p.
2. Diversification. A Survey of European Chief Executives [Journal]. New York, Booz, Allen and Hamilton, 1985. 378 p.
3. Rudyk N. B. Conglomerative mergers and acquisitions. A book about the benefits and harms of non-core assets. Moscow, Delo, 2005. 223 p. (In Russ.)
4. Kotler Ph. *Fundamentals of marketing*. Moscow, Delo, 1991. 733 p. (In Russ.)
5. Vihanskii O. S. Strategic management. Textbook. 2nd ed. Moscow, Gardarika, 1998. 296 p. (In Russ.)
6. Yusupova R. E., Myrzanov B. Zh. Fundamental economic concepts of diversification. *Ta'lim fidoyilari*. 2022;67—70 (In Russ.)
7. Prishenko E. A. The influence of various diversification types on the development strategy and competitive advantages of the company. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Vestnik of Novosibirsk State University. Series: Social and Economics Sciences*. 2007;2:53—61. (In Russ.)
8. Shishkina T. S. Advantages and disadvantages of implementing a diversification strategy. *Aktual'nye problemy ekonomiki sovremennoi Rossii = Actual problems of the economy of modern Russia*. 2015;2:339—348. (In Russ.)
9. Prokhorova N. S. Forecasting the improvement of the financial condition indicators of the organization. *Ekonomika i sotsium = Economics and society*. 2020;5-2:21—29. (In Russ.)
10. Kocherbaeva A. A., Samaibekova Z. K. The role of strategic management in organization development. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategy: theory and practice*. 2022;2(1):67—78. (In Russ.) DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78.
11. Svechnikova T. M. Strategy for horizontal diversification of the crop production sector of an agricultural enterprise. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2021;7:22. (In Russ.)
12. Dudan M. A. Product diversification as a factor in the implementation of the innovation strategy. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki = Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences*. 2021;14:27—33. (In Russ.)
13. Eshonkulov A. K. Market conditions as one of the factors influencing the formation of enterprise cash flows. *JMBM*. 2023;12:38. (In Russ.)
14. Chilimova T. A., Razumovskaya E. A. The role of factor analysis in the process of enterprise financial management. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2021;2:28—34. (In Russ.) DOI: 10.47576/2712-7559_2021_2_2_28
15. Knyazeva V. A., Androsova A. O. Problems in the field of environmental innovation in the Russian Federation. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2023;1:35—42. (In Russ.) DOI: 10.47576/2712-7516_2023_1_35.
16. Sapunov A. V. Methodological approaches to the development of an organization development strategy. *Modern Science*. 2020;10-20:132—138. (In Russ.)
17. Ason T. A. Prospects for the development of the world oil market. *The Eurasian Scientific Journal*. 2019;(5-11). (In Russ.) URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN519.pdf>.

Статья поступила в редакцию 01.07.2023; одобрена после рецензирования 05.07.2023; принята к публикации 08.07.2023.
The article was submitted 01.07.2023; approved after reviewing 05.07.2023; accepted for publication 08.07.2023.