

УДК 372.881.1

DOI: 10.26140/knz4-2020-0904-0020

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА

© 2020

SPIN: 7671-2786

AuthorID: 677992

ORCID: 0000-0001-9357-3307

**Батурина Ольга Андреевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и управления»,  
начальник учебно-аналитического отдела

ORCID: 0000-0002-0373-7548

**Зимин Алексей Васильевич**, студент 2 курса магистратуры, специальность стратегический менеджмент,  
кафедра экономики и управления

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690109, Россия, Владивосток, улица Нейбута, 33, e-mail: aleksey.zimin@vvsu.ru)*

**Аннотация.** Цель: теоретическое обобщение методического инструментария для разработки стратегических планов развития компании на основе диверсификации бизнеса, который основан на принципах и условиях развития рыночной экономики в России. Методы: Методологической и теоретической основой исследований является современная теория управления производством, экономики и менеджмента. Исследование основывалось на принципах системного подхода, классифицирования, обобщения, экономического, логического и сравнительного анализа. Результаты: в работе автором выявлены общие черты и особенности специфики отрасли, для которой рассматривается диверсификация, сформулированы подходы к пониманию диверсификации, а также выявлены особенности нормативно-правового обеспечения использования данной стратегии в Российской Федерации. Научная новизна заключается в исследовании стратегий диверсификации строительных компаний; в отборе и анализе требований и условий, принципов, которые подлежат учету при оценке эффективности диверсификации строительной компании. Практическая значимость: главные положения и выводы статьи можно использовать в разработке научно-прикладных принципов по оценке эффективности разных типов диверсификации бизнеса, которые могут быть использованы в разных организационно-правовых структурах хозяйственной строительной деятельности.

**Ключевые слова:** стратегия диверсификации, диверсифицированные организации, диверсификация в строительстве, государственное регулирование диверсификации, диверсификационные процессы.

## METHODOLOGICAL TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON BUSINESS DIVERSIFICATION

© 2020

**Baturina Olga Andreevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department  
of Economics and Management, Head of the Educational and Analytical Department

**Zimin Alexey Vasilievich**, 2nd year master's student, specialty strategic management, Department  
of Economics and Management

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690109, Russia, Vladivostok, Neibuta Street, 33, e-mail: aleksey.zimin@vvsu.ru)*

**Abstract.** Purpose: theoretical generalization of methodological tools for the development of strategic plans for the development of a company based on business diversification, which is based on the principles and conditions for the development of a market economy in Russia. Methods: The methodological and theoretical basis of research is the modern theory of production management, economics and management. The study was based on the principles of a systematic approach, classification, generalization, economic, logical and comparative analysis. Results: the author identified common features and characteristics of the industry for which diversification is considered, approaches to understanding diversification are formulated, and features of the regulatory framework for the use of this strategy in the Russian Federation are identified. Scientific novelty lies in the study of diversification strategies for construction companies; in the selection and analysis of requirements and conditions, principles that should be taken into account when assessing the effectiveness of diversification of a construction company. Practical relevance: the main provisions and conclusions of the article can be used in the development of scientific and applied principles for assessing the effectiveness of various types of business diversification, which can be used in various organizational and legal structures of economic construction activities.

**Keywords:** diversification strategy, diversified organizations, diversification in construction, state regulation of diversification, diversification processes.

### ВВЕДЕНИЕ

*Необходимость диверсификации – почему невозможно без нее.* Никакой бизнес, даже при самой успешной деятельности, не способен работать без изменений на всем протяжении своей деятельности. Однако имеется эффективный прием, который способен увеличить устойчивость бизнес модели и существенно уменьшить риск критических убытков, которые находятся под влиянием изменившихся обстоятельств. То есть, на случай кратковременных затруднений или периодического снижения рентабельности единичного сегмента деятельности могут существовать и работать альтернативные потоки, которые удержат в рабочем состоянии всю систему или даже компенсируют убытки в области, в которой наблюдается спад. В данном случае речь идет о диверсификации.

Актуальность работы определяется существенными экономическими преобразованиями в России. В современных условиях самой существенной проблемой

можно назвать повышение конкурентоспособности российских предприятий, которое будет являться инструментом для устранения дисбаланса при производстве и определять направление реструктуризации в экономике.

Для указанных преобразований необходимо применение новых методов управления и новой информации, которые связаны с развитием рыночного механизма. На данном этапе развития экономики России необходимо использовать стратегии диверсификации, для того, чтобы избежать потерю бизнеса. Имея несколько проектов по России, риск потери бизнеса у собственника сводится к нулю.

Основной смысл диверсификации – это достижение синергетического эффекта [1]. Кроме того, дополнение к синергии и диверсификации так же снижает портфельный риск. До того, как принять решение о стратегии диверсификации, руководство компании должно исследовать ситуацию для того, чтобы выяснить, как диверсификация поможет компании увеличить производство

с минимальным риском.

Существует ряд причин, по которым компании следует рассматривать рост, выделяя свои бизнес-единицы: [2]

- 1) ограничить возможности развития текущей деятельности;
- 2) диверсификация усилит конкурентные позиции предприятия;
- 3) наличие навыков (знаний, технологий, опыта), которые можно применить в других отраслях;
- 4) диверсификация снизит себестоимость продукции;
- 5) наличие финансовых и организационных ресурсов.

После выбора стратегии диверсификации бизнес может войти в новую отрасль несколькими способами: путем приобретения существующего бизнеса или открыв новый бизнес, создав совместное предприятие или путем заключения стратегического партнерства [3]. Самый беспроигрышный способ войти в привлекательную отрасль – это покупка уже существующего бизнеса. Данный способ преодолевает такие препятствия, как отсутствие технологий и отношений договоров с поставщиками, отсутствие каналов сбыта, экономия на масштабе и обучении, отсутствие бренда и т. д.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Специфика отрасли, для которой рассматривается диверсификация.* В настоящее время строительные организации работают практически полностью, с учетом принципов и требований рыночной экономики. Они стали независимыми; они уже сегодня способны функционировать в условиях серьезной конкуренции. Комплекс проблем, которые ранее были решены на центральном уровне, теперь легли на плечи самих строительных компаний как самостоятельных субъектов рынка [4]. Наиболее важные из них представлены на рисунке 1:

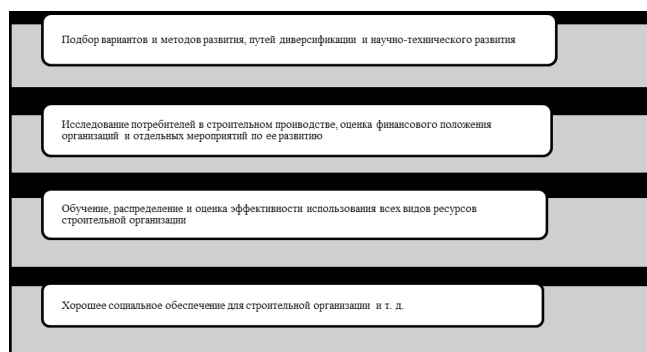


Рисунок 1 – Проблемы строительных компаний как самостоятельных субъектов рынка

В последние годы, как во всем мире, так и в России, был проведен обзор стратегий развития производства организации с упором на использование процессов диверсификации. Нередко, при длительном применении традиционных технологий производства норма прибыли на капитал уменьшается.

Сегодня контроль в диверсифицированных компаниях осуществляется по следующим показателям: производство, финансы, технологии и другая деятельность. В финансово-промышленных группах и транснациональных компаниях преобладает финансовый контроль [5].

Холдинговые компании и финансово-промышленные группы, как правило, имеют более высокую выживаемость и прибыльность.

Для того, чтобы разработать и реализовать стратегию диверсификации в строительстве необходимо иметь надежный рабочий инструмент для оценки эффективности диверсификации.

Как мы увидим ниже, методологические оценки эффективности диверсификации осуществляются в форме организации производства готовой продукции (работ,

услуг), технологически не связанной с ранее произведенной продукцией, и ее внедрения на новые рынки сбыта (так называемая несвязанная диверсификация (конгломерат)) особенно слабо развиты.

Необходимо заметить, как формируются связи в холдинговых организациях. Их цель – получить контрольные пакеты ценных бумаг других организаций, конечными продуктами которых являются товары промышленного назначения.

Почти все крупные интегрированные организации на Западе, в настоящее время, имеют ту или иную форму организации, где во главе многих организаций, фабрик и коммерческих подразделений находится холдинговая компания, концентрирующая контрольные пакеты акций в этих предпринимательских подразделениях, что обеспечивает целостность и управляемость всей организации.

Использование конкурентных преимуществ диверсификации позволяют:

обновлять капитал, обеспечивая этот процесс денежным потоком;

использовать научно-технический потенциал и высококвалифицированных специалистов;

применять технологическую перестройку производства.

Участвуя в холдингах, строительные организации имеют большие возможности для получения заказов на строительные работы. Холдингам легче инвестировать более эффективно не только за счет использования собственного капитала, но и за счет возможностей его заимствования.

*Подходы к пониманию термина диверсификации.* В различных источниках по экономике есть много определений термина «диверсификация». Можно смело утверждать, что исследуемый термин интерпретируется по-разному, в зависимости от различных экономических ситуаций. В таблице 1 представлены определения термина «диверсификация».

Таблица 1 – Трактовка понятия диверсификация.

№	Определение термина диверсификация	Автор
1	Расширение сферы деятельности организаций и целых отраслей за пределами основного бизнеса, чтобы обеспечить эффективность и укрепить свои позиции на различных рынках.	Котляревская И.В. Ильшева М. А. Смирнов К. В.
2	Диверсифицированные компании – это многопрофильные компании. Бренды и продукты, которые входят в многопрофильную компанию являются её бизнес-единицами.	Кобиашвили Н.А. Женжебир В.Н. Галицкий Ю.А.
3	Диверсификация – это стратегия, предусматривающая выход компании в новые сферы бизнеса.	Жидкова Л.С. Клёвина М.В.
4	Основным содержанием диверсификации является научно-техническая, организационная и коммерческая деятельность, направленная на исследование и внедрение новых направлений производства товаров и услуг.	Чагарбиев С. Н.
5	Диверсификация как бизнес-стратегия, а точнее умение ее выгодно использовать, можно отнести к ключевым навыкам бизнеса.	Махнушина В.Н., Шинкевич А.Н.
6	Процесс производства или расширения ассортимента продукции с использованием как имеющегося рыночного потенциала, так и освоения новых рынков, направленных на разработку новых типов и Направлений деятельности под воздействием факторов внутренней и внешней среды.	Татуев А.А., Зиядин С.Т.
7	Диверсификация бизнеса является изменением в бизнесе, которые вызваны производством товаров, расширением ассортимента, предоставлением услуг или проникновением компаний в новые сферы деятельности.	Семёнова В.А.

6	Диверсификация — это мера, которая направлена на снижение каких-либо рисков. Это может быть поиск новых рынков сбыта, расширение ассортимента. Понятие диверсификация можно описать известной пословицей «Не клади все яйца в одну корзину».	Черняков М.К., Чернякова М.М.
7	Диверсификация представляет собой стратегию, связанную с полным изменением стратегических зон ведения бизнеса и товарного ассортимента фирмы.	Цокол А.В.
8	Организационная диверсификация — это стратегия развития бизнеса в рамках и за пределами основной специализации при помощи внедрения новых технологий, производства новых продуктов и проникновения в другие сферы деятельности в одной или нескольких странах.	Губанова Е.В., Орловцева О.М., Кушнир К.А.
9	Диверсифицированные компании более устойчивы, поскольку «одна голова хорошо, а две — лучше». И когда этих голов или направлений деятельности несколько, то компания или группа компаний становится похожа на бессмертного Змея Горыныча, который более устойчив к кризисным явлениям, рейдерским захватам и т. п.	Шестакова Е.В.
10	Диверсификация — это процесс перераспределения ресурсов, которые имеются в компании, на прочие сферы деятельности, которые отличаются от предыдущих. Этот процесс представляет собой процесс перехода к новым технологиям, рынкам и отраслям, к которым компания ранее не принадлежала. Кроме того, товары / услуги новые.	Ансофф И.
11	Понятие «диверсификация» основано на процессе модернизации производственных мощностей, которые имеются в наличии созданных новых высокопроизводительных производств.	Минхаирова Н.Р., Адырхаева Г.Д.
12	Диверсификация — это процесс освоения хозяйствующим субъектом новых видов деятельности, цель которого снижение рисков, повышение рыночной устойчивости и конкурентоспособности.	Селезнев И.О.
13	Одна из альтернативных стратегий существования компании, которая основана на объединении и изменении существующих и разрабатываемых компонентов инвестиционного портфеля компании, видов деятельности, экономии набора внутренних бизнес-процессов с целью сохранения и повышения экономической устойчивости компании на возможные риски, уровень экономической эффективности и результативности компании и для обеспечения процесса внутреннего роста компании.	Попов И.В.
14	Стратегия корпоративного уровня, которая применяется с целью обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компании и предусматривает формирование производственных секторов, а также ориентирована на технологические направления, технологически новые для компании.	Макаров А. В., Гарифуллин А. Р.
15	Обеспечение конкурентоспособности предприятия	Васякина Е.Н., Кондратьева О.В., Осипова Е.Н.
16	Реструктурирование, направленное на совершенствование и развитие различных экономических сфер.	Осипова Е. М., Горина А. П.
17	Попадание в новые секторы строительного и не строительного рынков с одновременным развитием нескольких видов производств, связанных или не связанных, либо сочетание производства товаров в разных сферах деятельности.	Кононенко Т.Е.
18	Диверсификация в узкой интерпретации состоит из объединения различных отраслей и видов материального производства в одну компанию, в широкой — предполагает включение в себя областей и видов деятельности непроизводственных секторов, таких как финансы, услуги и т.п.	Никитина Т.А., Марданов Ф.Х.
19	Один из наиболее эффективных методов снижения риска в предпринимательской деятельности.	Шишкина Т. С.
20	Стратегия, которая позволяет малым предприятиям полностью менять стратегические области видения, а также выявлять и развивать дополнительные сферы деятельности.	Мартынова К.Э.
21	Независимая стратегическая альтернатива помогает маневренности на строительном рынке, и в этом смысле теория и практика стратегического менеджмента рассматривают ее как одну из основных бизнес-стратегий.	Линдер Н. В.
22	Диверсификация — это распространение хозяйственной деятельности фирмы на новые сферы.	Белков А. М.
23	Диверсификация — это инструмент развития бизнеса, который существует в форме вложений в услуги и географические рынки новые продукты, сегменты рынка, а также может быть получено прочими способами, включая внутреннее развитие, приобретения и т. д.	Климашева А.Д., Кокум А.М.

\* составлено авторами

Как видно из таблицы, сложная типология термина это одна из причин широкого диапазона определений. Большинство определений описывает конкретные социально-экономические системы, односторонние процессы, феномены, явления. Все приведенные определения термина «диверсификация» очень конкретизированы и могут быть только узко применимыми. Так же можно сказать, что они очень специфичны и могут быть с успехом использованы. Сложная типология термина — это одна из причин большого количества определений, но большинство описывает конкретные социально-экономические системы, односторонние процессы, явления и т. д.

В соответствии с определениями в таблице 1, мы можем произвольно определить методологические подходы к цели диверсификации:

- расширение производства и увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, авторы: Котляревская И.В., Илышева М. А., Смирнов К. В.; Чагарбиев С. Н.; Семёнова В.А.; Минхаирова Н.Р., Адырхаева Г.Д.; Кононенко Т.Е.; Митрофанов А.С., Семин П.С.; Белков А. М.

- разработка стратегии развития компании, авторы: Махнушина В.Н., Шинкевич А.Н.; Цокол А.В.; Губанова Е.В., Орловцева О.М., Кушнир К.А.; Попов И.В.; Мартынова К.Э.; Линдер Н. В.

- мера, направленная на снижение рисков, авторы: Черняков М.К., Чернякова М.М.; Селезнев И.О.; Шишкина Т. С.

- форма инвестирования в новые продукты и услуги, авторы: Осипова Е. М., Горина А. П.; Климашева А.Д., Кокум А.М.

- обеспечение конкурентоспособности предприятия, авторы: Макаров А. В., Гарифуллин А. Р.; Васякина Е.Н., Кондратьева О.В., Осипова Е.Н.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Авторский подход к классификации диверсификации на основе разбора понятий «диверсификация».* Диверсификация имеет множество аспектов, одним из которых является процесс расширения деятельности. Маркетологи рассматривают диверсификацию как возможность внедрения новых продуктов на новые сегменты рынка. Менеджеры в области стратегического управления видят в ней возможность принятия стратегических решений для развития компании.

Диверсификация производства может использоваться для усиления финансовой или экономической стабильности и конкурентоспособности компании. Диверсификация чаще влечет за собой изменение в ассортименте продукции, работ и услуг. Это является средством достижения цели, итогом диверсификации,



но не самой диверсификации. Увеличение ассортимента можно получить и без диверсификации при помощи производственной специализации [6]. Таким образом, увеличение самого ассортимента нельзя назвать свидетельством диверсификации. Указанное утверждение позволяет сделать вывод, что расширения номенклатуры и ассортимента недостаточно для понимания процесса.

В соответствии с этим, диверсификация производства – это процесс проникновения специализированных компаний в новые отрасли, для получения высоко конкурентных условий работы. Преимущества диверсификации:

- хорошая альтернатива выйти из отрасли, которая идет на спад;
- понижает зависимость от одного товара или рынка;
- укрепляет рыночную власть компании по отношению к ее потребителям;
- повышает платежеспособность предприятия;
- распределяет риск.

Необходимость использования данной стратегии обусловлена тем, что для многих крупных и средних предприятий, работающих длительное время, традиционно выбранные отрасли замедляют темпы будущего развития, получают высокую рентабельность капитала, а иногда и привести к стратегической уязвимости. Диверсификация деятельности в другие группы альтернативных отраслей может предложить этим компаниям новые возможности развития. К недостаткам диверсификации можно отнести: [7]

- новая деятельность может потребовать навыков персонала, которые он не имеет, т.к. они не были нужны в существующем бизнесе;
- в этой стратегии мало внимания уделяется поведенческим аспектам;
- стратегия требует значительных денежных вложений;
- может начаться нежелательная передача усилий от существующего бизнеса к новому;
- диверсификация требует больших масштабов для стратегического успеха;
- могут потребоваться очень большие инвестиции в новые технологии;
- данная стратегия простоя для получения прибылей необходимо время.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод и дать универсальное определение термина диверсификация. Процесс диверсификации – это процесс формирования различных состояний системы за счет повышения качества системы и ее элементов, которые образуют эту систему. Указанная система – это совокупность элементов, которые связаны между собой и образуют целостность. Их использование делает диверсификацию полезной, а потому управляемой [8].

**Нормативно-правовое обеспечение процесса диверсификации.** Самое важное условие выполнения стратегии диверсификации предпринимательства – это регулирование предпринимательской деятельности государством. Разные секторы бизнеса обладают своими специфическими видами деятельности, характеристики которых учитываются при стратегическом планировании.

Государственное регулированием экономики – это действия государственных органов на объекты экономики, процессы и людей, которые в них участвуют. Указанная деятельность нужна, чтобы придать процессам упорядоченный характер, гарантировать выполнение законов, оптимизировать действия коммерческих структур, оберегать интересы государства и общества. Инструменты государственного регулирования диверсификации представлены в таблице 2.

Структуру государственного регулирования экономики составляют различные сферы деятельности – это социально-экономические условия жизни государства, отрасли, явления и ситуации. Имеются трудности, проблемы, которые почти невозможно решить автоматиче-

чески. Урегулирование этих проблем необходимо для верного функционирования экономики и сохранения социальной стабильности в обществе.

Таблица 2 – Инструменты государственного регулирования диверсификации

Цели регулирования	Составляющие механизма регулирования
1. Развитие экономики	механизм налогообложения в РФ механизмы инвестирования
2. Обеспечение доступности и справедливости продукта и услуг	тарифы и их контроль нормативное регулирование договоров работа со СМИ контроль расходов структурирование рынка нормативное регулирование рекламы антимонопольное регулирование
3. Обеспечение платежеспособности и ликвидности компаний	размер уставного капитала и резервов соответствие структуры активов обязательствам страхование рисков аудит финансовой отчетности требования к менеджменту
4. Развитие национальных компаний	иностраный капитал лицензирование компаний
5. Стабильность	представление и опубликование отчетности лицензирование бизнеса контроль выполнения законодательства

*\* составлено авторами*

Положения диверсификации неразрывно связаны с законодательными актами, которые указаны в таблице (таблица 3).

Таблица 3 – Инструменты государственного регулирования диверсификации

Законодательный акт	Характеристика
Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019) «О защите конкуренции»	Для защиты хозяйствующих субъектов от недобросовестной конкуренции государство определило комплекс мер, которые направлены на создание условий конкуренции на рынке. Таким образом, государственное антимонопольное регулирование и контроль включают в себя группу экономических, административных и законодательных мер, которые подпадают под юрисдикцию государства и направлены на обеспечение условий конкуренции на рынке, а также на предотвращение монополизации рынка, которая будет угрожать нормальному функционированию рыночного механизма.
«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019)	Определяет равноправие участников в регулируемых им отношениях, необходимость необходимого исполнения гражданских прав, гарантии восстановления нарушенных прав и их правовую защиту.
Постановление Пленума ВАС РФ от 30.06.2008 N 30 (ред. от 14.10.2010) «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства»	указал, что к нормам ГК РФ, на которых основано антимонопольное законодательство, относятся, в частности, статья 1 ГК РФ, которой установлен запрет на ограничение гражданских прав и свободы перемещения товаров, кроме случаев, когда такое ограничение вводится федеральным законом (при этом к числу законов, вводящих соответствующие ограничения, относится и Закон о защите конкуренции), и статья 10 ГК РФ, запрещающая использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции и злоупотребление доминирующим положением на рынке.

*\* составлено авторами*

«Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года», в котором говорится о диверсификации промышленности и повышении конкурентоспособности отраслей, был составлен Министерством экономического развития России

Постоянная нестабильность в мировой экономической системе и неизвестность перспектив ее развития в комплексе с сокращением ресурсов, доступных госу-

дарству, снижением прибыльности в производственном секторе и высоким уровнем процентов по кредитам не-финансовым организациям, затрудняют решить приоритетные задачи по развитию отраслей промышленности.

Произошло замедление роста кредитов нефинансовым организациям и сокращение капиталовложений.

Текущие проекты в сфере наукоемких производств и услуг, может и помогают быстро развивать соответствующие сектора экономики, но они не могут быстро внести существенный вклад в рост ВВП из-за все еще слабого развития этих областей и недостаточной конкурентоспособности их продукции.

Чтобы компенсировать возникающие дисбалансы, необходимо принять дополнительные меры для стимулирования экономического роста, направленные на увеличение инвестиций, увеличение возможности получения кредитных ресурсов для компаний реального сектора, развитие транспортной инфраструктуры и поддержку основных потребительских секторов, в частности сельского хозяйства и жилищного строительства.

В этом случае перспективы структурной перестройки отрасли и ее диверсификации будут определяться способностью эффективно и всесторонне решать следующие проблемы:

обеспечить непрерывное развитие энергетического комплекса, переход к новым технологиям добычи и переработки топлива, развитие альтернативных источников энергии, в том числе на основе возобновляемых источников, а также увеличение спроса на комплекс нефти и газа для отечественной техники и оборудования;

ускорить рост высокотехнологичных и средних технологий, выйти на зарубежные и национальные рынки с новыми конкурентоспособными продуктами, в основном в основных отраслях машиностроения (включая аппаратные и программные системы для структур искусственного интеллекта), создания новых материалов и изотопов, а также в нано- и биотехнологический сектор, который будет способствовать установлению нового технологического уклада в промышленности, участию российских компаний в глобальных производственных цепочках и обучению «мощному экспорту товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью»;

усовершенствование производства сырья, увеличение глубины переработки сырья, снижение энергоемкости производства, повышение уважения к производственной среде, увеличение объемов экспорта с приоритетными поставками на внутренний рынок [9].

В будущем изменения состава промышленного производства возможны за счет сокращения доли ТЭК и увеличения доли машиностроения, химического комплекса и производства материалов для строительства и химического комплекса.

В случае реализации целевого сценария социально-экономического развития ожидаемый рост промышленного производства к 2030 году составит 181,2%.

Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года была принята и утверждена распоряжением правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 года № 1083-р.

В ней рассматривается развитие малых и средних предприятий как один из факторов, гарантирующих занятость и диверсификацию экономики моно промышленных муниципальных образований.

Основными направлениями поддержки и развития малых и средних предприятий на территории муниципальных образований с единой являются: [10]

стимулировать создание отраслей с высокой добавленной стоимостью, поддерживать деятельность, не связанную с высокими начальными затратами, и вовлекать малые и средние предприятия в решение насущных социальных проблем;

предоставление льгот по долгосрочному приобретению или аренде сельскохозяйственных земель для орга-

низации приусадебных участков для последующей продажи готовой продукции на местных рынках;

разработка мер государственной финансовой поддержки малых и средних предприятий в моно промышленных городах в красной и желтой зонах;

поддержка предпринимательской деятельности путем реализации мер прямой поддержки бизнес-проектов и мероприятий по развитию коммерческой инфраструктуры в рамках Фонда развития моногорода.

На заседании думской комиссии по развитию организаций оборонной промышленности 18 января 2019 г. они обсудили законодательное обеспечение диверсификации военно-промышленного комплекса Российской Федерации в рамках двух групп соответствующих указаний президента: с февраля 17, 2018 и после встречи 21 ноября 2018.

Открывая заседание, председатель комитета Госдумы по правовому обеспечению развития организаций оборонной промышленности, председатель Лиги развития оборонных предприятий Владимир Гутенев подчеркнул, что развитие российской экономики и обороноспособности нашей Страна зависит от решения проблем диверсификации национальной оборонной промышленности.

Основная задача диверсификации – обеспечить устойчивость строительной отрасли как одной из основных отраслей. В связи с этим крайне необходимо вовремя бороться с административными барьерами для диверсификации, чтобы создать подходящие условия для предприятий, в которых процессы диверсификации могут проходить быстрее.

#### ВЫВОДЫ

*Авторский подход для дальнейшего исследования в выбранной отрасли.* Анализ особенностей, развития и оценки эффективности диверсификации и в том числе в сфере строительства доказали, что в России не в полном объеме применяются прогрессивные методы управления процессами диверсификации, и оценки ее эффективности.

Главной целью исследования по диверсификации является разработка методических подходов оценки эффективности диверсификации строительной деятельности и, прежде всего, строительного производства, ориентации этого исследования были специально обоснованы ниже в определенной мере.

В дополнение к анализу существующей практики выбора направлений и оценки эффективности диверсификации необходимо будет не только проанализировать, но и выбрать типы диверсификации, которые затем будут использоваться в качестве руководящих принципов для разработки стратегий диверсификации в обычные строительные организации и крупные многоуровневые организации, действующие в форме. финансовые и промышленные интересы и группы.

Эта работа должна быть сделана до разработки методов выбора и оценки эффективности диверсификации.

Кроме того, прежде чем разрабатывать методы оценки эффективности диверсификации, необходимо выбрать и проанализировать принципы и требования, которые необходимо учитывать при реализации данной работы.

Подлежащие учету принципы и требования бухгалтерского учета должны включать не только общие положения, но также конкретные принципы и требования, характерные для рыночной экономики.

Важнейшей работой этих исследований должна стать методологическая часть. По всей видимости, будет справедливо исследовать и разрабатывать методологические подходы и конкретные механизмы для:

1) Оценка мероприятий по диверсификации, рассматриваемых как самостоятельный инвестиционный проект, с применением общих рекомендаций для оценки эффективности проектов;

2) Оценка коммерческой эффективности проектов смежной и горизонтальной диверсификации и использо-

вание положений методических рекомендаций для оценки эффективности инвестиций.

проекты;

3) путем выбора и оценки эффективности несвязанной диверсификации. Эта методология должна быть разработана с использованием уже существующих данных об эффективности уже существующих организаций в новой компании, которые могут быть куплены или поглощены в ходе диверсификации крупной многопрофильной строительной организацией, действующей в форме холдинговой компании. или фиг.

Для оценки эффективности диверсификации по разработанным методикам необходимо получить необходимую исходную информацию. Поэтому необходимо будет рассмотреть возможность получения этой информации.

Кроме того, необходимо раскрыть определенные направления организации работы по диверсификации и формам контроля за выполнением запланированных решений. В этом случае важное внимание необходимо уделить исследованию приоритетных вопросов для реализации отдельных процедур диверсификации.

В заключение, реализация всех исследовательских операций и этапов должна привести к экспериментальным расчетам для оценки эффективности диверсификации. Эта работа должна быть выполнена с использованием наиболее сложной и новой формы (вида) диверсификации в качестве примера. В данном случае речь идет о независимой диверсификации, а в случае, когда диверсификация осуществляется в крупной междисциплинарной организацией (холдинговая компания, ФПГ), которая покупает или поглощает другую организацию (уже существующую) со своей новой сферой деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Махнушина В.Н., Шинкевич А.Н. Современные виды и формы диверсификации // *Российское предпринимательство*. 2015. Т. 16. № 10. С.1459-1468.
2. Бабкин А.В. Интегрированные промышленные структуры как экономический субъект рынка: сущность, принципы, классификация // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика»*. 2014. № 4. С. 7-23.
3. Танчик А.Ю., Шинкевич А.Н. Диверсификация производства — одно из направлений эффективного развития предприятия // *Экономический вестник ЮФО*. 2016. № 2. С. 145-148
4. Кобиашвили Н.А., Женьжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В. Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2015. Том 7. №3. <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN315.pdf>
5. Семенова В.А. Диверсификация деятельности многопрофильных компаний: ее мотивы, виды и формы // *Актуальные проблемы экономики и управления*. 2014. № 3. С. 105-112.
6. Васякина Е.Н., Кондратьева О.В., Осипова Е.Н. Диверсификация как способ повышения конкурентоспособности предприятий // *Казанская наука* 2015. №2.
7. Селезнев И.О. Эволюционное развитие понятия «диверсификация» в экономической мысли // *Наука и образование сегодня*. 2019. №4.
8. Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // *Известия УрГЭУ*. 2010. №1.
9. Линдер Н.В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп. [http://info.e-c-m.ru/magazine/82/eau\\_82\\_274.htm](http://info.e-c-m.ru/magazine/82/eau_82_274.htm)
10. Губанова Е.В., Орловцева О.М., Кушнир К.А. Диверсификация как один из основных механизмов повышения финансовой устойчивости организации // *Вестник Евразийской науки*. 2018. №5. <https://esj.today/PDF/08ECVN518.pdf>
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. Питер Ком, 1999. 416 с.

Статья поступила в редакцию 01.10.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020