

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ / ECONOMIC SCIENCES

5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 334.2:338.001.36:338.2

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.5.1>

ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Денис Владимирович Абрамов¹

¹ Донской государственный технический университет, Технологический институт (филиал) (д. 1, ул. Промышленная, Азов, Ростовская область, 346780, Российская Федерация)

¹ denabramov@mail.ru; ORCID автора: <https://orcid.org/0009-0000-1756-7327>

Аннотация. Введение. Ключевым лейтмотивом данного исследования являются мировые тенденции биполярного характера: плотного экономического изолирования и интернационального сотрудничества с разносторонним внешним влиянием на возможности и появление новых рисков в организации. Цель – анализ и выявление перспективных методов формирования диверсификации для достижения максимально возможной эффективности. **Материалы и методы.** Данное исследование построено на анализе и выявлении перспективных методов формирования диверсификации с целью достижения возможной максимальной эффективности. При этом автор допускает возможность достижения указанных целей путём развития и дальнейшей динамики прироста организации или выбора тактики построения устойчивой экономической системы, способной преодолевать внешние раздражители. **Результаты и обсуждение.** Основой таких суждений, является имеющееся на текущий момент возможность и перспектива менеджмента в выборе альтернативных путей достижения эффективности в предпринимательской (производственной) деятельности при условиях общей цифровизации. **Заключение.** Выявлен основополагающий фактор развития организации – устойчивость, состоящая из отдельных частей, представляющих единое понимание возможности.

Ключевые слова: развитие, диверсификация, эффективность, устойчивость системы, драйверы роста

Для цитирования: Абрамов Д. В. Выбор эффективности диверсификации производства в условиях цифровизации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 5 (98). С. 7–14. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.5.1>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 25.05.2023;

одобрена после рецензирования 28.06.2023;

принята к публикации 08.07.2023.

Research article

CHOOSING EFFICIENT PRODUCTION DIVERSIFICATION IN DIGITALIZATION CONDITIONS

Denis V. Abramov¹

¹ Don State Technical University, Institute of Technology (branch) (1, Promishlenay St., Azov, Rostov Region, 346780, Russian Federation)

¹ denabramov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0000-1756-7327>

Abstract. Introduction. The key motive of this research is the global trends of bipolar nature: economic isolation and challenges in international cooperation, a versatile external influence on opportunities and the emergence of new risks in the organization. Goal. The purpose of the article is to analyze and identify promising methods of diversification formation in order to achieve the maximum efficiency. The conceptual apparatus of goal-setting (goal, landmark, development) has been clarified. The key provisions of the strategy and their types are reflected, the classification of the types of diversification strategy is clarified, a close connection with integration processes in regression from certain features is determined. The measure of the expediency of choosing the

type is determined, based on strengthening competitiveness and investment attractiveness. The understanding of management levels is revealed. **Materials and methods.** This study is based on the analysis and identification of promising methods for the formation of diversification in order to achieve the maximum possible efficiency. At the same time, the author admits the possibility of achieving these goals through the development and further dynamics of the growth of the organization or the choice of tactics for building a stable economic system capable of overcoming external stimuli. **Results and discussion.** The basis of such judgments is the currently available opportunity and perspective of management in choosing alternative ways to achieve efficiency in entrepreneurial (production) activities under conditions of general digitalization. **Conclusion.** The fundamental factor of the organization development has been identified – sustainability, consisting of separate components representing a common understanding of the possibility.

Keywords: development, diversification, efficiency, system stability, growth drivers

For citation: Abramov D.V. Choosing efficient production diversification in digitalization conditions. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2023; 5 (98). С. 7–14. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.5.1>

Conflict of interest: the authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 25.05.2023;

approved after reviewing 28.06.2023;

accepted for publication 08.07.2023.

Введение / Introduction. Тенденции современного мира обусловлены дисбалансом глобального уровня с высоким темпом трансформации, которые вызваны влиянием всепоглощающей цифровизации всех аспектов жизни.

Сопровождаются данные события на общем фоне корреляции вектора развития отраслей экономического сообщества, кооперации смежных бизнесов появлением социально ориентированных проектов. И при этом на всех торговых площадках наблюдается снижение покупательского интереса и торговых транзакций, связанное с нестабильностью экономической системы.

Можно предположить, что данная экономическая ситуация представляется как «замкнутый цикл», однако не всё так односложно, поэтому требуются некоторые уточнения.

Имеющаяся на сегодняшнее время проблематика управления развитием организации любого уровня уже достаточно проработана, и уместно упомянуть о значительном вкладе таких учетных, как И. Ансофф, Д. Барни, Д. Кай, Р. Грант, Х. Итами, Д. Коллис, Т. Левитт, С. Монтгомери, М. Портер, Г. Пизано, К. Прахалад, А. Смифи, Ч. Сноу, А. Стрикленд, Д. Тиса, А. Томпсон, Дж. Фэй, Л. Хребиньяк, Г. Хэмел, Э. Шуэн. Следует пояснить, что ранее стартегическое управление и диверсификация могли быть изучены только со стороны укрепления конкурентоспособности среди равных, сокращения уровня рисков операций. Однако на текущий момент необходим более свежий взгляд, ориентированный на сохранение устойчивости организации в эпоху динамичного развития событий, определяющих целый комплекс мероприятий. Требуется более глубокий анализ теоретических основ управления развитием организации, дополнение понятийного аппарата целеполагания, проработка выбора видов и методов внедрения стратегии диверсификации.

Отсюда цель работы – расширение границ теоретико-методических основ стратегического управления; требуется проработка современных и действенных методов внедрения диверсификации и интеграции.

В научной литературе выделяют следующие типы производственной диверсификации, схематично представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Существующие производственные виды диверсификации производственного сектора / Existing production types of diversification of the production sector

Предлагается более полно ознакомиться с видами и подвидами диверсификации, раскрытыми в таблице 1 [1; 2].

Таблица 1

Подвиды диверсификации / Subspecies of diversification

№ п/п	Вид	Направление [1; 2]	Суть [1; 2]	Особенности	Примечание
1	Вертикальная	Контроль за всем производственным процессом / этапами: от сырья до готовой продукции	Создание собственных входов (прямая диверсификация) и выходов (обратная диверсификация) при создании стоимости по товарам услугам производителя.	По прямой схеме – укрепление позиций предприятия по дистрибуции и продажам готовой продукции.	Высокий уровень маржи у оптовых и розничных сетей. Сокращение зависимости от оптовых закупок (на цены производителя со стороны торговых сетей); Наличие достаточных ресурсов (финансовых, кадровых и т. д.) у промышленного предприятия
По обратной схеме – контроль над поставкой сырьевых ресурсов путем их производства				Обратная при ситуации: <ul style="list-style-type: none"> • дорогое приобретаемое сырьё; • ненадёжность поставки; • требуется усиление позиций снижением стоимости продукции 	
2	Горизонтальная	Производство дополнительных параллельных продуктов или услуг к существующей линейке продуктов (услуг).	Имеющийся на предприятии технический, маркетинговый и финансовый, экосистемный опыт	Актуальна по новым продуктам, не связанным или связанным косвенно с выпускаемыми.	Проводить сегментирование выпускаемой продукции. Прирост доли рынка; сокращение рисков с продажей (шире выбор)
3	Концентрическая	Направлена на расширение портфельных продуктов	Стратегия связанной диверсификации		Доп. товары (услуги); пополнение ассортимента новинками;
4	Конгломератная	Расширение ассортимента новыми продуктами	Не имеет отношения к применяемой компанией технологии	Развитие нового направления бизнеса > доступ к новым потребителям	Снижение фокуса; необъективные решения; рост инвестиционного пакета; проф. специалисты;
5	Смешанная	Портфель с разносторонними активами связанного и несвязанного видов	Распределение ресурсов предприятия между различными направлениями.		Распределение рисков по отраслям / сферам.

В целом в текущей экономической ситуации диверсификационные процессы представляются следующим образом. Диверсификация – это стратегия развития предприятия, строго ориентированная менеджментом на определение вложения инвестиционного капитала в развитие многопрофильного бизнеса в условиях внешнего ограничения и давления, с одной стороны, и государственной поддержки – с другой. Основным мотивом такого управленческого решения менеджмента является намерение обрести выбор множественного спектра новых технологий цифрового характера комплектующих (поставщиков сырья) и возможность определения видов продукции (в виде товаров или услуг), перспективных рынков сбыта.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Базовым исходным кодом данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам диверсификации и интеграции как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием.

В данной работе в качестве методологической основы применялись принципы системного подхода к исследованию глобальных социально-экономических процессов, позволяющие выявить проблематику, слабые места, малоизученные вопросы.

Также использованы инструменты экономико-статистического и сравнительного анализа, а также ряд частнонаучных методов (графический, табличный, контент-анализ) с целью определения перспективных направлений и выявления новых возможностей и путей преодоления (исключения) рисков, достижения указанных целей посредством развития и дальнейшей динамики прироста организации или выбора устойчивой экономической системы, способной преодолевать внешние раздражители.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. На данный момент, исходя из позиций политико-экономических условий и тенденции изоляции социально ориентированных мировых держав, важно отметить следующее:

- 1) устойчивое развитие производственного комплекса страны, в условиях необходимости нового шага к индустриализации национальной экономики, по вынужденной мере импортозамещения, выбывших сегментов, носит актуальный характер;
- 2) диверсификация как способ защиты и снижения рисков с учетом наличия (укрепления) или снижения риска потери производственных, кадровых, финансовых и других ресурсов представляет собой одну из главных предпосылок обеспечения эффективности за счёт устойчивости развития;
- 3) вразрез популярному мнению, что в обеспечении устойчивого развития производственных комплексов ключевую роль определяют инновационная и инвестиционная деятельность, автор придерживается мнения превосходства кадрового потенциала в процессе обеспечения устойчивого развития предприятий.

В настоящее время аналитическое мышление открывает доступ к имеющимся в научной среде подходам к достижению устойчивого развития (таблица 2).

Таблица 2

Раскрытие подходов к достижению устойчивого развития / Disclosure of approaches to achieving sustainable development

Подход	Суть	Конечная цель
Коммерческий	Понижение уровня влияния внутренних и внешних факторов в рамках решения проблематики роста прибыли (А. Г. Коряков, Е. В. Худякова, В. И. Бариленко) [3]	Улучшение производственно- финансового потока.
Антропоцентрический	Обеспечить равенство и благополучие в коллективе. В рамках делового общения можно назвать такой подход, как кадрово-организационный (Кандаурова Д. С.) [4]	Сохранение стабильности существующего общества, культурного капитала, сокращению конфликтов между людьми (работниками предприятия), обеспечению справедливого распределения ресурсов между ними.

Подход	Суть	Конечная цель
Экологический	Тщательно изученный (выверенный) и внедрённый технологический процесс безопасного производства, утилизации отходов, транспортировки, которые задекларированы как допустимые по экологическим нормам и не вызывают подрыва окружающей среды.	Сбалансированный подход стабильного получения прибыли с соблюдением природоохранных норм обеспечения экологической безопасности. Стокгольмская конференция ООН по окружающей среде (1972 г).
Интегральный	Включают в себя все вышеперечисленные подходы. Решение правительства РФ о введении цифрового рубля / digital ₪.	Достижение устойчивости за счёт сбалансированного равновесия процессов, позитивно отражающих конечный результат в виде прибыли.

Автор данной статьи придерживается мнения о необходимости интегрального подхода, так как он напрямую может правильно распределить риски и компенсировать неудачи более высокими экономическими результатами другого сектора. Кроме того, очевидные шаги правительства РФ и задачи, которые ставит президент РФ в своих ежегодных обращениях Федеральному собранию [5], указывают на комплекс мероприятий, в которых имеет место перспектива создания экономического плацдарма для формирования дальнейшего роста и развития.

И здесь важно выделить, что реализация стратегии диверсификации при выборе интеграционного пути приемлема и экономически оправдана при внедрении цифровых технологий. Немного углубляясь в терминологию, стоит указать, что цифровизация – это цифровая трансформация:

- 1) в первую очередь системы государственного управления, устраняющая бюрократические барьеры между государственными органами;
- 2) государственного сектора экономики (национальные предприятия, ОПК);
- 3) всех отраслей и экономики, госсектора, коммерческих структур и частных компаний и населения страны.

По последнему тезису стоит уточнить, что данный процесс трансформации коснулся не только телекоммуникационного сектора и сфер экономики, но и всех сфер жизни населения (образование, медицина, экономика и прочие).

Первые существенные шаги были предприняты начиная с предоставления государственных услуг в электронном формате и наращивания ведомственных кросс-функциональных каналов связи (с декабря 2009 года). В коммерческом блоке – появление и развитие маркетплейсов.

Второй – даже не шаг, а толчок – мы получили в момент изоляции при распространении CoVID-19: системы здравоохранения и образования требовали быстрой перестройки системы работы на цифровом уровне (с марта 2020 года).

Коммерческий блок: повышение значимости ПВЗ, организации доставки на дом. Затем на данный путь перестроились и другие магазины.

На третьем шаге – одновременное усиление взаимоуважительных отношений в странах ШОС (SCO), в которых «сосредоточен мощный интеллектуальный и технологический потенциал» [6], постоянный прирост участников БРИКС + (BRICS PLUS), АТЭС (АРЕС), что составляет более 80 % производств мира, участие в более чем 50 % энергобезопасных сделок в экономическом сообществе на протяжении последних 8 лет. И это всё на фоне принятия 10-го пакета санкций ЕС в отношении России (14.02.2023). Наблюдая за этим, заметим, как начинают выстраиваться цифровые коммуникации и связи на всех уровнях и между всеми участниками государства. В том числе и на новых территориях РФ: Запорожской и Херсонских областях, территориях ДНР и ЛНР (с 1 ПГ 2022 года). Представляю графическую визуализацию (рис. 2). В целях развития мысли данного направления, отмечу что именно в данных субъектах активно развивалась методика, применённая в период вспышки пандемии CoVID-19 (март 2020 – сентябрь 2022) активизации

волонтерского движения в социальных проектах, коммерческого блока и передачи части функций от сектора G2C к V2C, что сгенерировало повышенный интерес, возможность развития и упорядочивания связей B2C образования (малого производства).



Рис. 2. Цифровые кросс-функциональные связи / Digital cross-functional connections

В научной литературе сейчас можно найти много информации о взаимодействии бизнеса с государственными учреждениями, службами и агентствами (цифровое общение с ФНС, ФТС). Но хотелось бы отметить, что со временем взаимодействие государственного сектора с населением начнёт сокращаться и часть функций цифрового общения на себя могут взять и волонтерские движения, зарегистрированные некоммерческие общественные общества и движения (на схеме обозначены как V2C). Уже этот факт можно рассматривать как социальное цифровое кросс-функциональное взаимодействие при поддержке и контроле государственных структур. И это важно, так как, по мнению автора, в ближайшие пять-семь лет это должно повлечь за собой и наращивание интеграционных процессов бизнеса в работе с клиентами: сначала в сфере услуг, затем и в товарной категории.

Вскоре при описанных событиях бизнес осознает, что устойчивое развитие предприятий и корпоративной среды предполагает интеграционный подход в реализации диверсификации и без расширения цифрового поля в условиях постоянного воздействия внешних факторов просто не обойтись, в противном случае есть риск, что проект будет неперспективен и обречён не просто на «роли второго плана», а на роли «эпизодического характера». Следовательно, имеются серьёзные опасения недобора доли рынка (клиентов / продаж), в конечном итоге операционной прибыли.

При положительном решении менеджмента запуска цифровой платформы в рамках реализации (перехода / трансформации) стратегии диверсификации, можно будет наблюдать укрепление устойчивости предприятия: способность сохранения целостности и оперативности решений, адаптивности процессов к изменениям, независимости каналов (поставок сырья / сбыта) за счёт

крепких внутрисистемных связей. Но в любом случае с определённой частотой для направления / сферы бизнеса требуются тщательная диагностика и анализ данных для запуска корректировочных пакетов в систему при необходимости.

Заключение / Conclusion. На сегодняшний момент при острых факторах внешнего воздействия, по мнению автора, самым надёжным способом повысить устойчивость организации является диверсификация. По сути, это выглядит как перспектива менеджмента в выборе альтернативных путей достижения эффективности в предпринимательской (производственной) деятельности при условиях общей цифровизации, которые предоставляют возможности интернационального экономического сотрудничества.

При этом требуется сохранение тонких сбалансированных решений и по развитию бизнеса, и в процессе построения устойчивости к внешним раздражителям [5] с точки зрения потенциальной эффективности систем. Нивелирование рисков и приобретение свойств устойчивости и есть умение гибкой трансформации в зависимости от постоянно меняющихся данных внешних факторов: условий рынка (санкций), сокращения списка поставщиков, новых тенденций глобальной цифровизации.

Конечно, выбор правильного типа диверсификации зависит в целом от множества факторов, в том числе и в первую очередь от внутреннего состояния ресурсов и способностей / навыков и компетенций персонала.

Однако принятие интегральной модели в настоящее время выглядит более привлекательно, если упор на повышение эффективности организации сделан на платформе устойчивости, при которой внешние и внутренние раздражители сведены к нулевому значению. В дальнейшем такая эффективность перейдет в качественное свойство, способность достигать поставленных целей в условиях новых, еще не известных и не изученных «экономических помех».

Смело будет заметить, что в той или иной форме, многие компании поневоле – в связи с происшедшим в 2020–2022 годах – уже приняли стратегию развития, основанную на диверсификационном подходе. Влияние внешних угроз и встречного ответа на распространение CoVID-19, наравне с увеличением пакета санкций «западных партнёров», привели к снижению покупательской способности, а следовательно, к сокращению производства, что подтолкнуло многие компании к проведению диверсификации и внедрению новых видов товаров и услуг, открытию новых каналов реализации интернет-торговли.

Таким образом, «эпидемиологический кризис» сработал как лакмусовая бумажка, в процессе замера уровня устойчивости всех компаний и организаций. Оголил слабые места или недостатки, позволил перестроить работу в общем векторе предложений от Минцифры, но многих привел и к ликвидации.

Данные факты позволяют всем экономическим системам задуматься не о сиюминутном обогащении, а о получении стабильной прибыли в долгосрочной перспективе, с прицелом интернационального взаимодействия со странами, придерживающимися ценностей таких экономических союзов, как БРИКС (BRICS), ШОС (SCO), АТЭС (APEC). Кроме того, мы видим, что международная кооперация здравого смысла всё больше приобретает форматы со знаком «+» («PLUS»), что не может остаться незамеченным другими экономическими системами.

Это также подводит нас к мысли о постоянной необходимости приверженности концепции «кайзен» – непрерывного улучшения всех процессов и не исключает, а только дополняет мысль о том, что диверсификацию можно рассматривать как фактор развития и повышения устойчивости за счёт гибкости на рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов Д. В. Методические предложения по определению и развитию стратегического потенциала // Экономика, социология и право. 2016. № 4. С. 13–22. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=2609394376>. (дата обращения: 19.03.2023).

2. Абрамов Д. В. Уточнение типологии процессов диверсификации в Российских корпорациях // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2017. № 3. С. 28–34. URL: <https://www.ncfu.ru/nauchnyy-zhurnal-vestnik-severo-kavkazskogo-federalnogo-universiteta-2017-god.html>. (дата обращения: 19.03.2023).
3. Кондаурова Д. С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 9 (81). С. 19–24.
4. Коряков А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий // Вопросы экономики и права. 2012. № 4. С. 110–114.
5. Российская Федерация. Президент (2023 – ...; В. В. Путин). Послание Президента Федеральному собранию / В. В. Путин. // Официальный сайт президента России. 2023. 21 фев. URL: <https://www.kremlin.ru/events/president/news/70565> (дата обращения: 19.03.2023).
6. Российская Федерация. Президент (2022 – ...; В. В. Путин) Заседание Совета глав государств – членам ШОС / В. В. Путин. // Официальный сайт президента России. 2023. 16 сен. URL: <https://www.kremlin.ru/catalog/keywords/23/events/69361> (дата обращения: 19.03.2023).

REFERENCES

1. Abramov D. V. Methodological proposals for the definition and development of strategic potential. *Ekonomika, sociologiya i pravo = Economics, Sociology and Law*. 2016; 4: 13–22. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=2609394376>. (Accessed: 19 March 2023). (In Russ.).
2. Abramov D. V. Clarification of the typology of diversification processes in Russian corporations. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta = Bulletin of the North Caucasus Federal University*. 2017; 3: 28–34. URL: <https://www.ncfu.ru/nauchnyy-zhurnal-vestnik-severo-kavkazskogo-federalnogo-universiteta-2017-god.html>. (Accessed: 19 March 2023). (In Russ.).
3. Kondaurova D. S. Development of recommendations for the development of a mechanism for managing the sustainable development of industrial enterprises. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal = Management of economic systems: electronic scientific journal*. 2015; 9 (81): 19–24.
4. Koryakov A. G. Methodological issues of sustainable development of enterprises. *Voprosy ekonomiki i prava = Issues of economics and law*. 2012; 4: 110–114. (In Russ.).
5. The Russian Federation. President (2023 – ...; V. V. Putin). Message of the President to the Federal Assembly. Official website of the President of Russia. 2023. 21 Feb. URL: <https://www.kremlin.ru/events/president/news/70565> (Accessed: 19.03.2023). (In Russ.).
6. The Russian Federation. President (2022–...; V. V. Putin Meeting of the Council of Heads of SCO member states. Official website of the President of Russia. 2023. 16 sep. URL: <https://www.kremlin.ru/catalog/keywords/23/events/69361>. (Accessed: 19.03.2023). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Денис Владимирович Абрамов, соискатель ученой степени кандидата экономических наук, преподаватель кафедры социально-экономических дисциплин, Технологический институт (филиал) ДГТУ, Researcher ID IYJ-0843-2023

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Denis V. Abramov, PhD Applicant in Economic Sciences, Lecturer, Department of Socio-economic courses, Technological Institute (branch), DSTU, Researcher ID IYJ-0843-2023