

На правах рукописи



МАХНОВСКАЯ ЕКАТЕРИНА ЕВГЕНЬЕВНА

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМАХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре организационно-управленческих инноваций федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор
Великороссов Владимир Викторович

Официальные оппоненты:

Карякин Александр Михайлович

доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный
энергетический университет имени В. И. Ленина»,
декан факультета экономики и управления

Тумин Валерий Максимович

доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Московский политехнический
университет»,
профессор кафедры менеджмента

Ведущая организация:

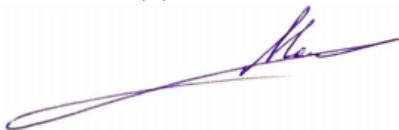
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Московский автомобильно-дорожный
государственный технический университет (МАДИ)»

Защита состоится «22» октября 2020 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер., 36, корп. 3, ауд. 353. С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан « ____ » _____ 2020 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 212.196.12

кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Многообразие аспектов диверсификации бизнеса в современных кризисных условиях приобрело особенно широкое распространение. Выбор стратегии диверсификации позволяет организации расширить по вертикали или горизонтали сферу своей деятельности, усилить существующие позиции на рынке, увеличить свою стоимость, приобрести новые организационные компетенции и усовершенствовать производственные системы.

Проблема диверсификации как стратегии развития и расширения бизнеса остается мало изученной в части подходов к формированию и способов реализации. Опыт известных зарубежных и отечественных организаций содержит множество несоответствий и противоречий; в большинстве случаев его невозможно повторить из-за специфики вида деятельности и постоянно изменяющихся условий макросреды. Существующие теоретические наработки по формированию и реализации стратегии диверсификации производственных систем сильно разнятся между собой, и зачастую содержат взаимоисключающие характеристики. Вышеизложенные обстоятельства приводят к занижению оценки существующего потенциала данной стратегии.

В сложившейся ситуации анализ и дальнейшее развитие теоретических основ и механизмов реализации стратегии диверсификации производственных систем, разработка прикладных методик оценки и инструментов улучшения взаимодействия между существующими бизнес-единицами выступают основополагающими факторами повышения эффективности управления всей организацией.

Значимость решения возникших проблем заключается в возможности практического применения полученных в ходе исследования результатов для развития потенциала пищевой промышленности Российской Федерации, так как отказ от концентрации ресурсов для развития одного бизнеса в пользу расширения за счет освоения новых направлений выступает одним из наиболее рациональных способов решения существующих проблем в российской экономике.

Таким образом, актуальность темы настоящего диссертационного исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, неполнотой проработки теоретических основ и недостаточным обоснованием принципов, методов, инструментов, алгоритмов и процедур по внедрению, интерпретации разработки и реализации стратегии диверсификации в производственных системах, а также оценке их эффективности. Во-вторых, существующей потребностью в практическом применении диверсификационных механизмов и методов для развития потенциала российского менеджмента и бизнеса.

Степень разработанности темы. Вопросы по стратегическому развитию организаций, актуальности и разработке стратегии диверсификации, а также классификация видов, мотивов и предпосылок применения нашли отражение в работах многих российских и зарубежных авторов.

Вопросам стратегий менеджмента посвящены исследования И. Ансоффа, В.Г. Антонова, Д.В. Арутюновой, В. А. Барина, Ю.К. Беляева, В. В. Великоросова, А.И. Долгова, А.В. Зуб, А.Н. Петрова, Н.А. Казаковой, Р. Каплана, В.В. Козлова, Е.И. Комарова, М.Н. Кулапова, Ф. Котлера, Ю.Н. Лапыгина, Г. Минцберга, Л.Ф. Никулина, С.А. Орехова, А.Н. Петрова, М.Н. Сидорова, А.В. Терекина, Р.А. Фархутдинова, Д. Фреда, М.А. Чернышева.

Особенности диверсификации производственных систем отмечены в трудах Е. Рудавиной, Д. Паскаль, С. Филиппова, Х. Такеды.

Проблематика диверсификации как направления стратегического развития организации отражена в публикациях следующих авторов: А.И. Архиповой, М. Горта, М. Вирсема, Г. Кенни, М. Кнэкта, С. Маркидеса, Д. Робинса, К. Эндрюса.

Необходимо также отметить работы исследователей, выступивших против акцента на выбор стратегии концентрации в пользу ориентации на диверсификацию бизнеса: Е.Е. Румянцева, М. Гулд, К. Лачс, П. Линч, Д. Ротшильд.

Анализ научной литературы, законодательных актов, а также эмпирического материала в данной области управленческой деятельности позволил сделать вывод о недостаточной проработанности многих аспектов, касающихся понимания стратегии диверсификации в целом и неоднозначности применяемых подходов к оценке выбранной стратегии. Эти факторы обуславливают актуальность темы диссертационной работы и необходимость дальнейшего развития существующих подходов к реализации стратегии диверсификации производственных систем в РФ.

Цель исследования заключается в развитии теоретико-методических аспектов разработки и реализации стратегии диверсификации на основе методики оценки её эффективности и совершенствовании системы управления производственной системы.

Поставленная цель обусловила выдвижение и последовательное решение ряда задач:

1. Проанализировать подходы к раскрытию сути понятия «диверсификация», изучить теоретические основы, мотивы и предпосылки формирования стратегии диверсификации в производственных системах.

2. Изучить существующее организационно-методическое обеспечение разработки и реализации стратегии диверсификации в производственных системах.

3. Разработать методику оценки эффективности стратегии диверсификации, включающую комбинированные методы оценки существующего потенциала производственной системы, оценку инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления и анализ рисков.

4. Сформулировать и обосновать систему показателей для оценки потенциала диверсификации деятельности производственной системы.

5. Разработать методические рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления.

6. Оценить эффективность реализации диверсифицированной деятельности производственной системы АО «Росспиртпром», выявить ключевые направления развития и пути совершенствования системы управления организации.

Объектом исследования являются внутренние процессы и закономерности развития производственной системы АО «Росспиртпром» и их функционирование с учетом влияния внешней среды.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие при реализации стратегии диверсификации производственной системы.

Теоретическая и методологическая база исследования основывается на фундаментальных работах ведущих отечественных и зарубежных ученых, посвященных вопросам стратегического развития организации, проектного менеджмента, финансового анализа, риск-менеджмента, инвестиционного анализа. Институциональной основой выступают программные документы, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, концепция государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, ограничения потребления (распития) алкогольной продукции, данные государственной отчетности и статистических органов.

В процессе подготовки диссертационной работы были использованы результаты личного обследования и экспертного анализа производственных систем АО «Росспиртпром», ООО «Простые Продукты», «АИР Магистраль», ООО «Прайм Финанс».

Информационная база исследования основывается на обобщенной консолидированной финансовой отчетности выбранного объекта исследования, публичных данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, данных Центра исследований федерального и локального рынков алкогольной продукции «ЦИФФРА», аналитических прогнозах открытого доступа, информационных ресурсах сети Интернет.

В ходе диссертационного исследования были использованы функциональный, ситуационный, проектный, процессный и системный подходы; применялись методы анализа и синтеза, а также методы статистики, математической статистики и инвестиционного анализа.

Область диссертационного исследования соответствует требованиям Паспорта научных специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), по пунктам областей исследования:

- п. 10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла.

- п. 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

- п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Научной новизной исследования является разработка методики комплексного анализа и оценки факторов внутренней и внешней среды для определения суммарного потенциала реализации стратегии диверсификации производственной системы, учитывающей особенности динамично изменяющейся макросреды, и ее комбинирование с методами инвестиционного анализа и анализа перераспределения рисков для оценки эффективности реализации стратегии диверсификации.

Научные результаты диссертационной работы, полученные автором лично и выносимые на защиту:

1. Уточнено понятие «диверсификация», отличительной особенностью которого является учёт специфики диверсификации в качестве стратегии, а также объединение ранее разрозненных ключевых целей диверсификации: повышение доходности, обеспечение гибкости в условиях активно изменяющейся макросреды, учёт и снижение существующих рисков развития производственной системы за счет альтернативных источников получения дохода и инвестирования ресурсов. Авторское определение расширяет понятийный аппарат стратегического менеджмента.

2. Предложено организационно-методическое обеспечение реализации стратегии диверсификации в производственных системах, включающее, в отличие от общеизвестных: обоснование принципов непрерывности и одновременности поиска альтернатив диверсификации в изменяющейся внешней среде; структурно-логическую схему взаимосвязи уровней управления и стратегий диверсификации; иерархию приоритетности диверсификации по целям обеспечения прибыльности производственной системы; типологию конкурентных преимуществ и групп рисков. Методическое обеспечение диверсификации позволяет адаптировать ее реализацию к разным уровням интеграции во внешнюю среду с целью получения заданного уровня устойчивости и доходности организации.

3. Разработана интегральная методика комплексной оценки эффективности стратегии диверсификации, основанная на многофакторном анализе потенциала реализации стратегии, инвестиционном и риск-анализе диверсифицированного направления, графическом представлении результатов. Отличительной особенностью методики является обеспечение соблюдения принципов непрерывности и одновременности, формирование целостного представления об эффективности стратегии, повышение обоснованности решений для сложных производственных систем по направлениям диверсификации и проведение мониторинга эффективности её реализации.

4. Предложена авторская система показателей для оценки потенциала производственной системы, сформированная на основе методов количественных и экспертных оценок, позволяющая всесторонне описать комплексное влияние факторов внутренней и внешней среды на потенциал осуществления диверсифицированной деятельности производственных систем. Впервые для оценки стратегии диверсификации предложен ряд показателей, позволяющий в комплексе учитывать финансовый, корпоративный, рыночный потенциал, а также степень цифрового развития

производственной системы, влияние внешней среды и степень распределения бизнеса по сегментам.

5. Сформулированы и апробированы методические рекомендации по управлению инвестиционной привлекательностью выбираемого направления диверсификации, позволяющие определить ключевые инвестиционные показатели: коэффициент дисконтирования и средневзвешенную стоимость капитала в расчетной части. Отличительной особенностью методических рекомендаций является создание программного продукта и достижение внедрения цифровизации управления диверсификацией, которая позволяет устанавливать прогнозную стоимость бизнеса и рассматривать различные сценарии развития диверсифицированных направлений.

6. Разработаны и внедрены предложения и рекомендации по проведению диверсификации производственной системы АО «Росспиртпром». В целях перераспределения рисков и усиления конкурентных позиций предложено расширение бизнес-портфеля с добавлением дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола на базе уже существующего производственного направления. Реализация разработанной стратегии диверсификации позволяет производственной системе обеспечить альтернативные источники развития в пределах сформировавшейся локализации производства и с учетом ограничивающей специфики государственно-частного партнерства в пищевой промышленности.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью применения методических положений и научных подходов автора к изучению особенностей реализации стратегии диверсификации в производственных системах.

В целом, достигается приращение знаний о новом объекте управления – диверсифицированной производственной системе, способной за счет реализации стратегии диверсификации обеспечивать комбинацию традиционных и альтернативных источников развития с учетом особенностей динамично изменяющейся макросреды и ограничений локализации пищевой промышленности.

Предложенные автором результаты диссертационного исследования могут быть применены в рамках учебного процесса в ВУЗах в следующих дисциплинах: «Стратегический менеджмент», «Международный стратегический менеджмент», «Теория менеджмента: теория организации», «Прогнозирование и планирование», «Стратегии корпоративных структур», «Инвестиционный менеджмент», «Риск-менеджмент» и т.д.

Практическая значимость состоит в решении важной производственной задачи совершенствования стратегического развития в организациях, а также для повышения

эффективности корпоративного управления. Прикладное значение в оперативном и стратегическом управлении производственных систем имеет разработанная автором графико-аналитическая методика комплексной оценки эффективности диверсификации. Для совершенствования корпоративного управления и корректировки намеченного стратегического развития АО «Росспиртпром» могут быть использованы полученные в ходе диссертационного исследования данные и расчеты по производству и реализации биоэтанола в качестве дополнительного направления бизнеса.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были отражены в журналах: *Инновации и Инвестиции*, *Бизнес в законе*, *World Applied Science*, *Вестник Российского Экономического Университета имени Г.В. Плеханова*, а также на научно-практических конференциях: *Взаимодействие государственной власти и бизнес-сообщества* (г. Москва, 2009 г.); III Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых «Теория и практика управления в условиях трансформации глобальной экономики» (г. Москва, 2012 г.), *Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития* (сборник статей V международной научно-практической конференции (г. Москва, 2014 г.), конференции, посвященной 80-летию Г.Х. Попова на тему: «Проблемы научного подхода к управлению экономикой» (г. Москва, 2016 г.), V международной бизнес-неделе по тематике «Стратегический менеджмент в глобальной экономике» (г. Москва, 2017 г.), *International Conference on Politics, Economics and Management [ICPEM 2019]* (Чженжоу, Китай, 2019).

Публикации результатов диссертационного исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом – 4,744 п.л. (авторские – 3,674 п.л.), в том числе 3 работы из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук – общим объемом 2,285 п.л. (авторских – 2,005 п.л.).

Структура и объем диссертации. Текст диссертации состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы (в количестве 189 источников), пяти приложений, изложенных на 233 страницах машинописного текста. Работа содержит 40 таблиц, 46 рисунков и 21 формулу, 1 справочное и 4 обязательных приложения.

II. Основные научные положения и результаты, обоснованные в диссертационном исследовании и выносимые на защиту

1. Уточнено понятие «диверсификация», отличительной особенностью которого является учёт специфики диверсификации в качестве стратегии, а также объединение ранее разрозненных ключевых целей диверсификации: повышение доходности, обеспечение гибкости в условиях активно изменяющейся макросреды, учёт и снижение существующих рисков развития производственной системы за счет альтернативных источников получения дохода и инвестирования ресурсов. Авторское определение расширяет понятийный аппарат стратегического менеджмента.

Проблематика диверсификации в современных управленческих и экономических методологиях рассматривается в качестве одного из ключевых направлений, требующих научной и методической доработки. Диверсификация, являясь разновидностью стратегии роста, позволяет повысить эффективность деятельности производственных систем, расширить сферы деятельности, перераспределить и снизить предпринимательские риски, а также способствует повышению гибкости производственной системы для своевременного реагирования на изменения внешней среды.

Проведенный анализ научной специализированной литературы в области управления и экономики позволил сделать вывод о существовании значительных расхождений в понятийно-категориальном аппарате, что затрудняет изучение сути понятия «диверсификация», которое употребляется для обозначения множества не тождественных понятий.

В экономической практике диверсификация рассматривается с точки зрения различных видов деятельности, таких как: диверсификация производства, диверсификация инвестиций, диверсификация выпускаемой продукции и т.д.

В работе автор рассматривает диверсификацию в качестве стратегии роста и развития, то есть как определенное направление роста и развития организации ее производственной системы с целью достижения целей в долгосрочной перспективе, и дает следующее определение:

Диверсификация – это деятельность по обеспечению альтернативного источника дохода путем распределения финансовых ресурсов и инвестирования в ранее не освоенные производства и рынки в ходе неизбежных изменений в макросреде, с целью повышения

гибкости производственной системы для снижения рисков и повышения капитализации организации¹.

Новизна и оригинальность авторского определения заключаются в объединении ключевых целей диверсификации деятельности. К данным целям относятся: учет и перераспределение возможных рисков, увеличение доходности путем инвестирования в дополнительные производства, противостояние изменениям макросреды. Предложенное определение раскрывает сущность понятия, а также его функции и цели, что способствует расширению понятийного аппарата стратегического менеджмента.

2. Предложено организационно-методическое обеспечение реализации стратегии диверсификации в производственных системах, включающее, в отличие от общеизвестных: обоснование принципов непрерывности и одновременности поиска альтернатив диверсификации в изменяющейся внешней среде; структурно-логическую схему взаимосвязи уровней управления и стратегий диверсификации; иерархию приоритетности диверсификации по целям обеспечения прибыльности производственной системы; типологию конкурентных преимуществ и групп рисков. Методическое обеспечение диверсификации позволяет адаптировать ее реализацию к разным уровням интеграции во внешнюю среду с целью получения заданного уровня устойчивости и доходности организации.

Диверсификация является разновидностью стратегии развития производственной системы, и, соответственно, представляет собой непрерывную цепочку взаимосвязанных функций управления, которые находятся на различных уровнях стратегического управления (Рисунок 1):

¹ Источник: разработано автором.

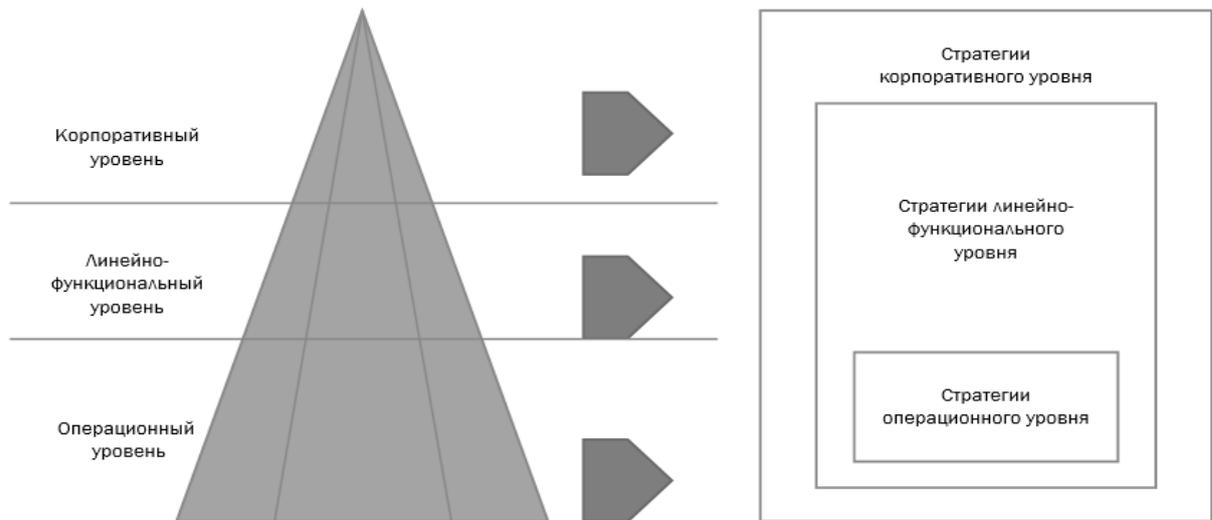


Рисунок 1 – Структуризация управляющей системы

Источник: составлено автором по материалам И. Ансоффа², А. Т. Зуб³.

Стратегия развития всей организации разрабатывается на корпоративном уровне: определяются цели и направление развития бизнеса, составляются документы по долгосрочному планированию. На функциональном уровне решаются задачи преимущественно тактического характера, опирающиеся на принципы генеральной стратегии, определенной на корпоративном уровне. Обеспечение выполнения поставленных задач приходится на операционный уровень. При этом структура стратегического процесса, представленная ниже, протекает вертикально, от верхнего уровня к низшему⁴:

Формулировка миссии, видения, ценностей => постановка цели => анализ внешней среды => анализ и аудит внутренней среды => разработка стратегии => оценка стратегического потенциала => прогнозирование => разработка плана внедрения изменений.

В современных условиях турбулентности и динамичности внешней среды, по мнению автора, именно *последовательный* подход к процессу стратегического управления увеличивает риски упущенных возможностей и медленного реагирования на изменения, в следствии чего последовательный стратегический анализ как подход устарел.

² Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 218.

³ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – С. 97.

⁴ Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 220.

Целесообразность и необходимость непрерывного и одновременного стратегического анализа одними из первых учёных обнаружили Г. Джонсон, К. Шоулз и Р. Уиттингтон, создавшие модель стратегического анализа, состоящую из трёх взаимосвязанных процессов. Этими процессами являются: анализ внутренней и внешней среды, выбор стратегии и разработка путей её реализации. Данная модель предполагает единовременную проработку всех трех составляющих стратегического процесса без соблюдения последовательности, что обеспечивает комплексный взгляд на организацию и её окружающую среду, а также позволяет учитывать все существующие преимущества для разработки рациональной стратегии. Также модель обеспечивает обновление и адаптацию составляющих стратегического процесса с течением времени.

Непрерывный стратегический анализ, кроме прочего, позволяет оценивать эффективность выбранной стратегии и контролировать достижение поставленных целей, корректируя, при необходимости, направление развития.

Одной из основных целей реализации стратегии диверсификации является повышение благосостояния акционеров. Это первичная цель, подразумевающая осуществление эффекта синергии: все направления производственной системы после объединения должны работать эффективнее, чем каждое отдельно взятое. Вторичные цели следует разделить на *количественные*, то есть измеримые в краткосрочном периоде (увеличение продаж, рост прибыли и т.д.), и *качественные*, долгосрочные цели, такие как выход на международные рынки, улучшение имиджа, социальные проекты и т.д. За счет перераспределения имеющихся у организации ресурсов диверсификация способствует модификации основной деятельности и устранению диспропорции воспроизводства, что увеличивает прибыльность производственной системы. Следует отметить, что чем успешнее реализуется стратегия диверсификации, тем более глобальные и долгосрочные цели ставятся перед организацией: от повышения конкурентоспособности и увеличения прибыли до экономической стабильности, финансовой устойчивости и социальной ориентированности.

Непрерывный стратегический анализ позволяет сконцентрировать внимание на усилении существующих у организации, реализующей диверсифицированную деятельность, конкурентных преимуществ (стратегических, финансово-экономических, управленческих, технологических, маркетинговых и производственных). За счет поиска существующих конкурентных преимуществ организация достигает перераспределения рисков, что является основным мотивом реализации диверсифицированной деятельности. Всесторонний единовременный анализ также позволяет выявить перечень проблемных зон

и возможных рисков, к которым относятся конкурентные риски, экономические риски, потребительские риски, управленческие риски.

Таким образом, уход от последовательного анализа позволяет агрегировать информацию, получаемую из внутренней и внешней среды, для поиска скрытых возможностей, мониторинга существующих рисков, а также повышения эффективности производственной системы в целом.

3. Разработана интегральная методика комплексной оценки эффективности стратегии диверсификации, основанная на многофакторном анализе потенциала реализации стратегии, инвестиционном и риск-анализе диверсифицированного направления, графическом представлении результатов. Отличительной особенностью методики является обеспечение соблюдения принципов непрерывности и одновременности, формирование целостного представления об эффективности стратегии, повышение обоснованности решений для сложных производственных систем по направлениям диверсификации и проведение мониторинга эффективности её реализации.

Проведенное исследование инструментального обеспечения стратегии диверсификации показало несовершенство комплексного подхода к оценке существующего потенциала⁵ производственной системы, анализу перераспределения рисков и оценке инвестиционной составляющей, что приводит к невозможности получения точной достоверной информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений.

Автор считает, что оценку эффективности стратегии диверсификации необходимо осуществлять как до момента начала ее реализации, так и после него. Данные меры необходимы для измерения последствий от ее реализации и для последующего анализа и оценки сопряженных рисков, которые могут стать критичными для всей организации.

В качестве комбинированных методов оценки автором была разработана графико-аналитическая методика комплексной оценки ЭД (эффективности диверсификации). Данная методика разработана для обрабатывающего производства как вида деятельности согласно новому общероссийскому классификатору видов экономической деятельности⁶, и при анализе других разделов должна быть адаптирована. Методика состоит из двух этапов:

⁵ В контексте диверсификации под субъектом потенциала автор подразумевает допустимое состояние анализируемой производственной системы по направлениям, затрагиваемым при реализации стратегии диверсификации.

⁶ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс] – ОК 029-2014 (КДЕС редакция 2). – 2014. – № 4. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/842501197> (дата обращения: 10.12.2019).

I этап – построение лепестковой диаграммы «Роза суммарного потенциала» производственной системы в рамках ОЭД (оценки эффективности диверсификации);

II этап – инвестиционный анализ диверсифицированного направления; оценка рисков.

Первый этап нацелен на анализ и оценку внутренней и внешней среды по показателям, учитывающим специфику рынка, для выявления существующего потенциала производственной системы. Сущность первого этапа методики отражена на рисунке 2:

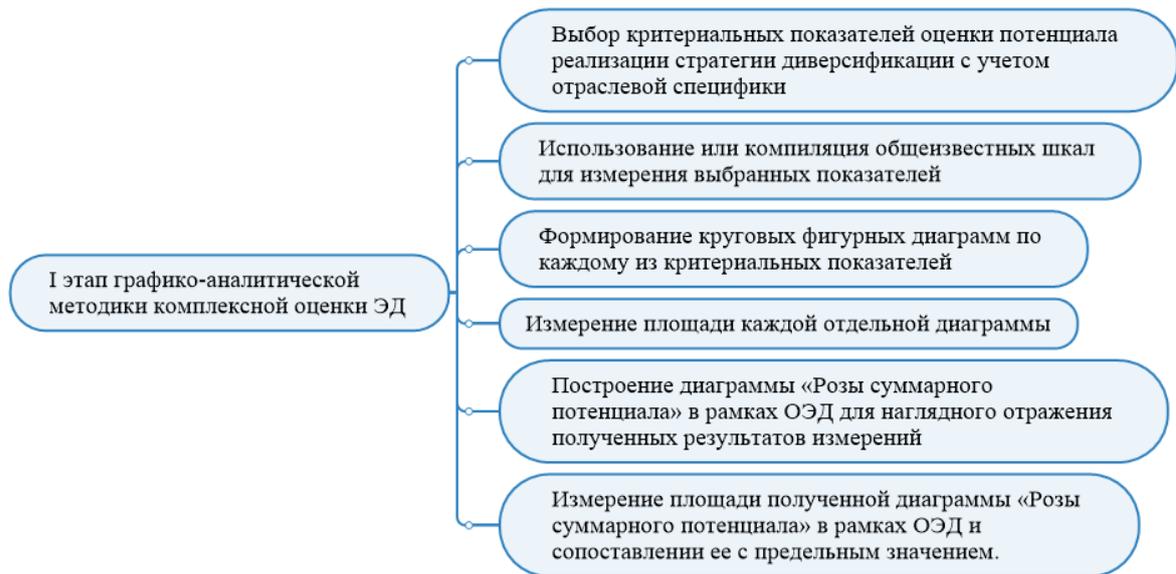


Рисунок 2 – Описание первого этапа графико-аналитической методики комплексной оценки ЭД

Источник: составлено автором.

Описание критериальных показателей «Розы суммарного потенциала» производственной системы в рамках ОЭД представлено на рисунке 3. Отдельный критериальный показатель состоит из совокупности пяти параметров, которые могут быть измерены либо количественными методами, в рамках которых сложились соответствующие нормативные значения и шкалы оценок, либо качественными методами оценки. Ввиду того, что по каждому критериальному показателю необходимо построить круговую фигурную диаграмму, для каждого параметра сначала принимается соответствующая шкала оценки, а затем результаты адаптируются к единой для всех параметров всех критериальных показателей шкале. Критериальные показатели являются равновесными при определении суммарного потенциала осуществления стратегии диверсификации. Из общего алгоритма расчёта исключением является показатель степени распределения всего бизнеса по разным сегментам ввиду невозможности построения круговой диаграммы по одному параметру.



Рисунок 3 – критериальные показатели, используемые для построения «Розы суммарного потенциала» производственной системы в рамках

ОЭД

Источник: составлено автором.

По завершению экспертной оценки параметров всех критериальных показателей, а также после преобразования результатов к единой шкале оценки следует построение круговой фигурной диаграммы. Для критериальных показателей критерии оценки сформулированы таким образом, чтобы влиять в одинаковой степени на потенциал производственной системы.

Результирующие критериальные показатели суммарного потенциала диверсификации рассчитываются как площадь получившихся замкнутых произвольных многоугольников. Площадь каждого получившегося треугольника вычисляется по формуле 1:

$$S_n = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin 60^\circ, \quad (1)$$

где a, b – стороны получившегося треугольника.

На потенциал производственной системы совокупность критериальных показателей влияет нелинейным образом. Показатели, имеющие наибольшие значения, в результате синергетического эффекта усиливают или ослабляют друг друга. В условном масштабе площадь отдельного произвольного замкнутого многоугольника характеризует соответствующий потенциал реализации стратегии диверсификации производственной системы.

Следующим шагом вычисляется результат показателя площади каждого из четырех критериальных показателей. Оценка получившегося результата площади «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД осуществляется по формуле 2, пример построения диаграммы представлен на рисунке 4.

$$G = \sqrt{\frac{S_1}{S_n}} \times 100\%, \quad (2)$$

где G – потенциал реализации стратегии диверсификации,

S_1 – площадь фигуры выбранной организации,

S_n – площадь «идеальной» фигуры.

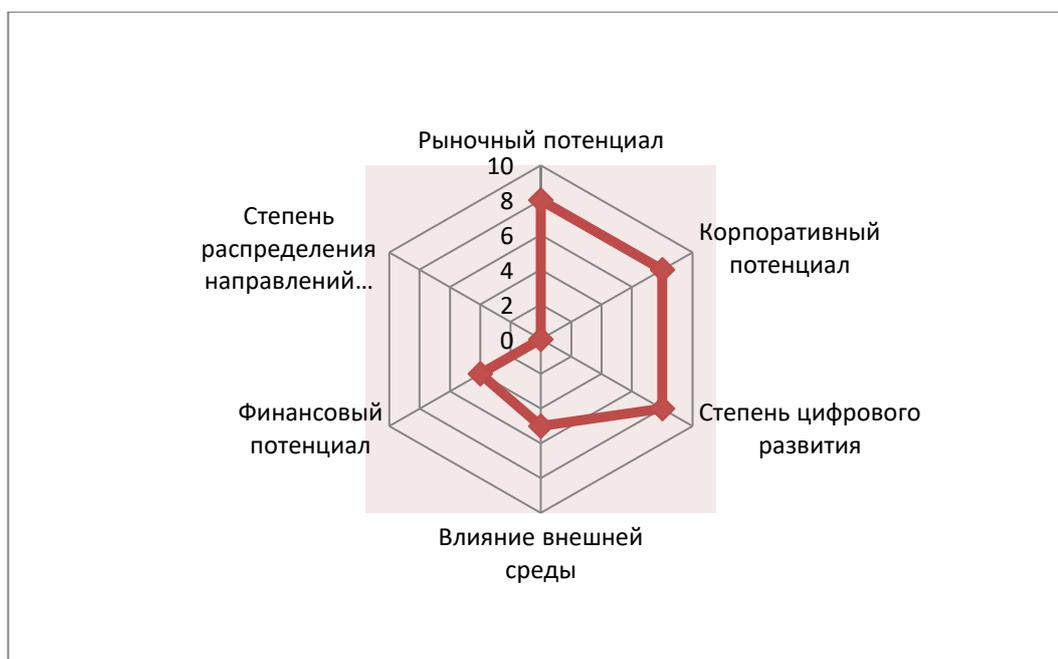


Рисунок 4 – Пример построения «Розы суммарного потенциала» реализации стратегии диверсификации производственной системы АО «Росспиртпром», 2019 г.

Источник: рассчитано автором.

В рамках второго этапа проводится инвестиционный анализ диверсифицированного направления, взятого отдельно в качестве инвестиционного проекта, и дальнейшая оценка возможных рисков. При проведении инвестиционного анализа, который должен быть проведен до начала реализации диверсификации с целью оценки целесообразности инвестирования в дополнительное направление деятельности, необходимо построение модели дисконтирования денежных потоков с расчетом показателей эффективности проектов (период окупаемости проекта, чистая приведенная стоимость, показатель внутренней нормы доходности и т.д.)⁷.

При осуществлении риск-анализа с целью определения масштабов оценки критичных для производственной системы рисков автором была произведена их группировка по основным сферам деятельности: производственные риски, финансовые риски, стратегические риски, бухгалтерские риски, потребительские риски, маркетинговые риски, операционные риски, риски внешней среды и т.д. После определения категорий рисков, имеющих непосредственное отношение к производственной системе, проводится оценка рисков и дальнейшее представление результатов на карте рисков. В том случае, когда стратегия диверсификации увеличила существующие у производственной системы

⁷ Федеральная служба РФ по финансовому мониторингу [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru/activity> (дата обращения: 27.10.2019).

риски, а не способствовала их перераспределению и снижению, следует сделать вывод о ее нецелесообразности.

4. Предложена авторская система показателей для оценки потенциала производственной системы, сформированная на основе методов количественных и экспертных оценок, позволяющая всесторонне описать комплексное влияние факторов внутренней и внешней среды на потенциал осуществления диверсифицированной деятельности производственных систем. Впервые для оценки стратегии диверсификации предложен ряд показателей, позволяющий в комплексе учитывать финансовый, корпоративный, рыночный потенциал, а также степень цифрового развития производственной системы, влияние внешней среды и степень распределения бизнеса по сегментам.

Система показателей для оценки потенциала производственной системы отображена на рисунке 3. Выбор критериальных показателей был сделан на основании анкетирования и интервью руководителей высшего и среднего звена АО «Росспиртпром», методологов, аналитиков и руководителей высшего и среднего звена ООО «Прайм Финанс» и ООО «СеалСофт». Методы расчета определены и сформулированы автором. Авторская система показателей позволяет комплексно проанализировать и оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на существующий потенциал производственной системы.

В рамках корпоративного потенциала, в числе прочих, автор предложил и обосновал расчет параметра корпоративного управления, параметра корпоративной культуры, коэффициента сплоченности управляющего персонала, коэффициента внутреннего материального потенциала. Проведенное исследование в области корпоративного управления позволило определить приоритеты, связанные с внедрением программы диверсификации, которые были преобразованы автором в критерии для оценки корпоративного управления (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Критерии для оценки корпоративного управления организации

Источник: составлено автором.

Отличительной особенностью методики расчета параметра корпоративного управления является определение наличия либо отсутствия вышеописанных критериев в организации и последующая оценка их влияния на затраты организации, на ее имидж и рост.

Расчет параметра корпоративной культуры производится путем разделения каждого отдельно взятого критерия (Рисунок 6) на составляющие, количество которых может варьироваться. Степень развития корпоративной культуры организации вычисляется по результатам экспертных оценок путем суммирования баллов по всем критериям.

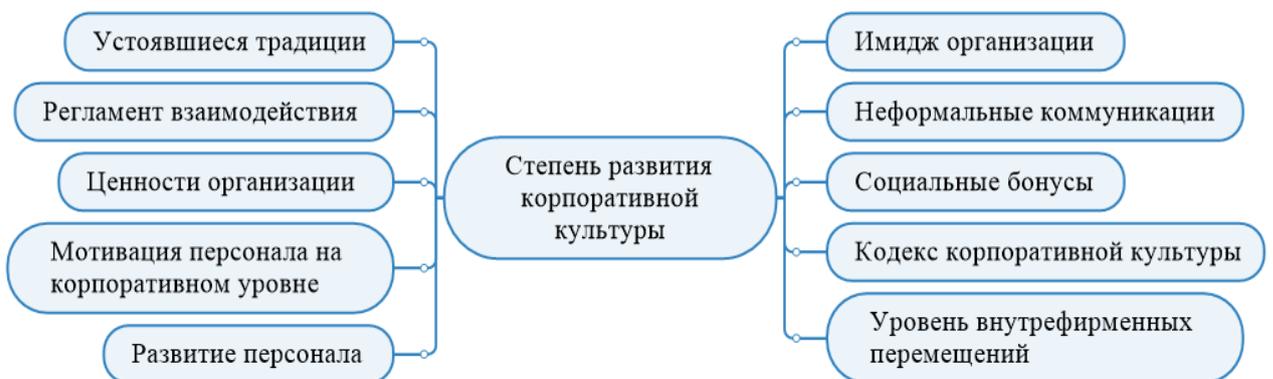


Рисунок 6 – Критерии для оценки степени развития корпоративной культуры организации

Источник: составлено автором.

Критерий слаженности команды управляющих рассчитывается с помощью коэффициента сплоченности (Формула 3):

$$K_{СП} = \bar{L} \times \bar{\mathcal{E}} \times \overline{КП} \times \overline{ПП}, \quad (3)$$

$$1 \leq K_{СП} \leq 10000,$$

Где \bar{L} – лояльность,

$\bar{\mathcal{E}}$ – этика горизонтальных и вертикальных связей,

$\overline{КП}$ – командная продуктивность,

$\overline{ПП}$ – персональная продуктивность.

Для расчета персональной продуктивности, командной продуктивности, лояльности и этики горизонтальных и вертикальных связей предложен ряд критериев, представленных на рисунке 7, позволяющих всесторонне проанализировать сплоченность команды управляющих.

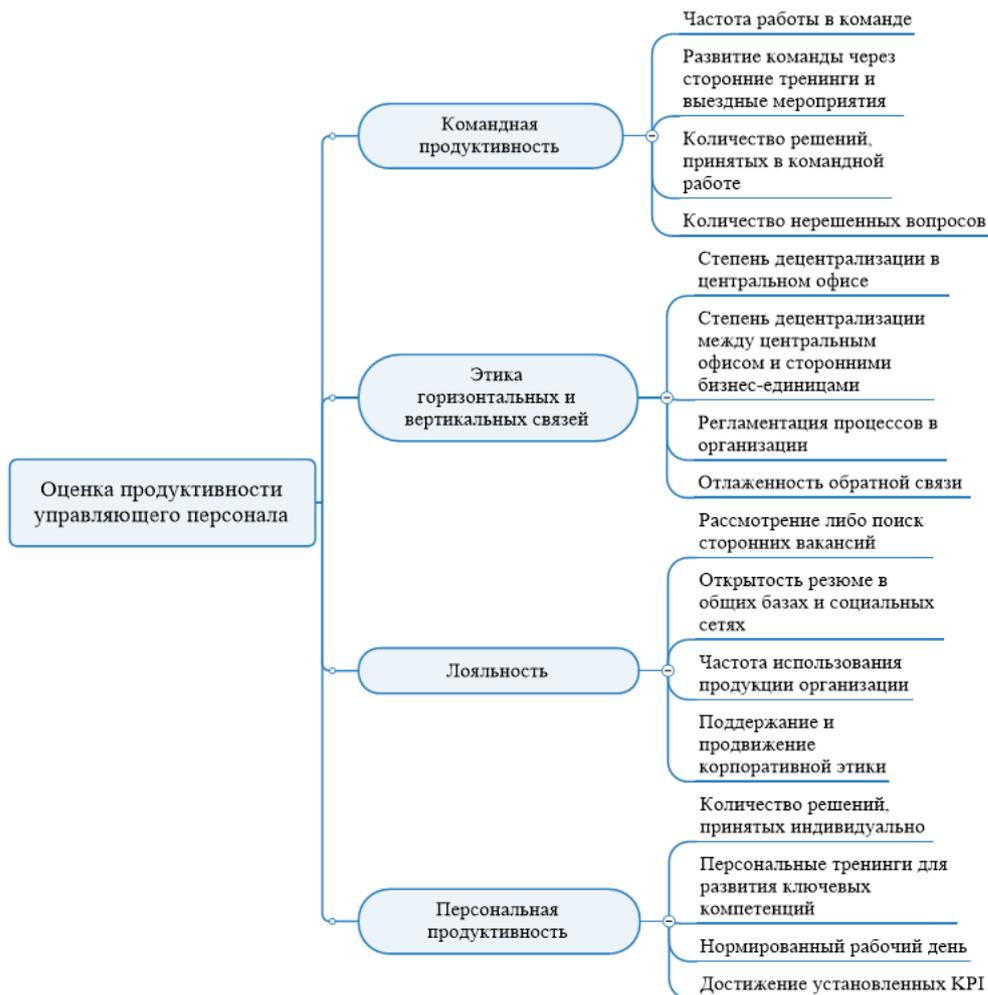


Рисунок 7 – Критерии для оценки слаженности команды управляющих

Источник: составлено автором.

Коэффициент внутреннего материального потенциала отражает обеспеченность производственной системы необходимыми материальными ресурсами для начала осуществления стратегии диверсификации. В качестве критериев для расчета данного коэффициента автор предложил следующие (Рисунок 8):

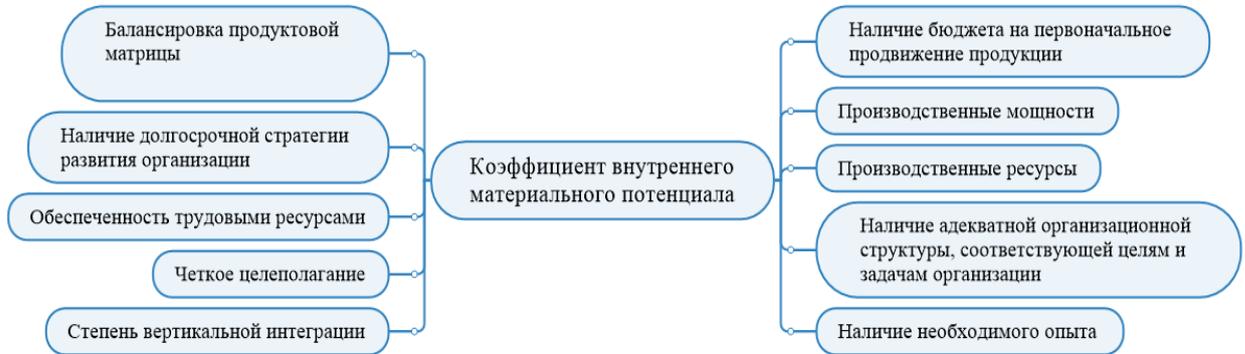


Рисунок 8 – Критерии расчёта коэффициента внутреннего материального потенциала

Источник: составлено автором.

Расчет коэффициента проводится путем проставления экспертных оценок с применением средневзвешенной величины.

Критериальный показатель степени цифрового развития производственной системы оценивается при помощи расчета следующих параметров: использование принципов машинного обучения и облачных сервисов, использование RFID-технологий, MES-система, ERP-система, использование технологий электронной торговли и электронного документооборота.

Параметр использования принципов машинного обучения и облачных сервисов, нацеленный на решение задач по подбору, оптимизации режимов работы оборудования, моделированию ситуаций и управлению цепочками поставок для увеличения производительности, по авторской методике оценивается через факт их наличия в производственной системе.

Параметр использования RFID-технологий в производственной системе оценивается с помощью учета участков, где данные технологии применяются. Стандартный производственный маршрут представлен на рисунке 9.

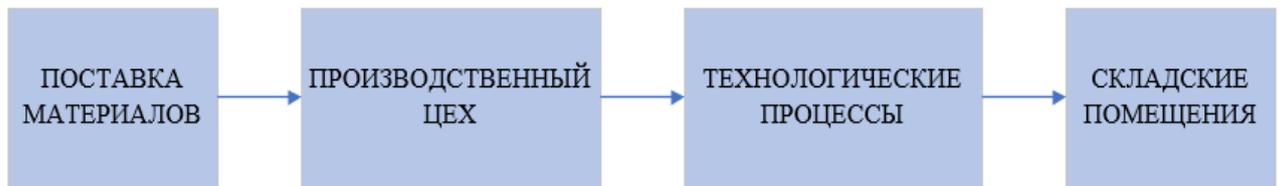


Рисунок 9 – Схема стандартного производственного маршрута

Источник: составлено автором.

Оценка параметра MES-системы осуществляется на базе экспертного мнения с использованием следующих параметров:

- управление производственными ресурсами,
- оперативное производственное планирование,
- управление документами,
- сбор и хранение данных,
- управление качеством,
- управление персоналом,
- управление производственными процессами,
- отслеживание продукции,
- анализ производительности,
- управление техобслуживанием.

Каждому критерию присваивается определенный балл на основании экспертного мнения.

ERP-система оценивается по критериям, представленным на рисунке 10. В рамках реализации стратегии диверсификации производственной системы самым значимым модулем ERP-системы является операционный контур из-за его непосредственной интеграции в производственный процесс.

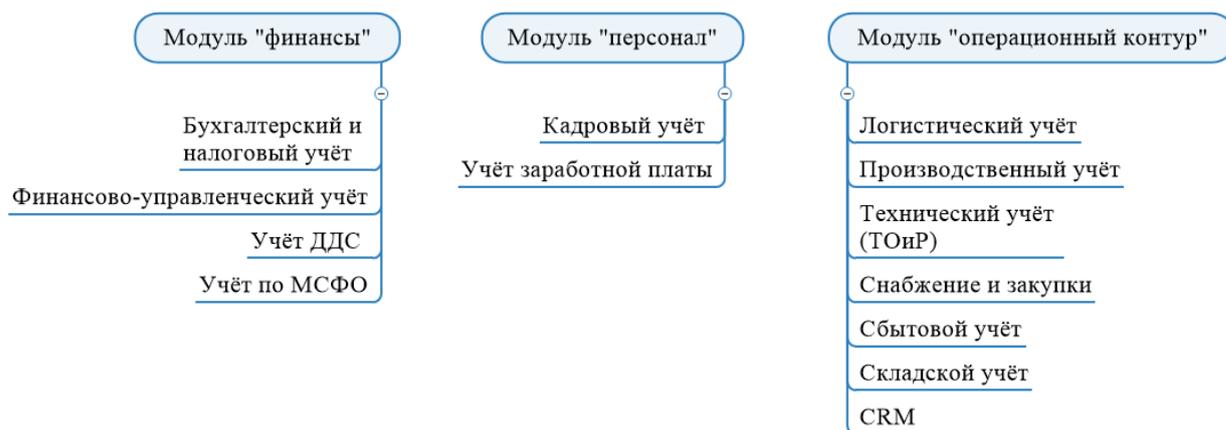


Рисунок 10 – Структура модулей ERP-системы

Источник: составлено автором.

Оценка параметра использования технологий электронной торговли и электронного документооборота производится при наличии факта использования технологий электронной торговли и электронного документооборота в организации.

В рамках анализа и оценки рыночного потенциала осуществления стратегии диверсификации производственной системы автор предлагает использование параметров конкурентной позиции и эффективности дистрибуции. Методика расчета параметра конкурентоспособности производственной системы представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Методика расчета параметра конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Производственная система имеет уникальное преимущество (технологическое; бизнес-модель; и т.д.)		(1-10)	
Степень удовлетворения спроса населения		(1-10)	
Имидж		(1-10)	
Производственная система снабжена достаточным количеством ресурсов для функционирования на новом рынке		(1-10)	
Гибкость производственной системы, быстрая адаптация к внешней среде		(1-10)	
Уровень конкуренции на рынке низкий			
Наличие скрытых потребностей на рынке			
ИТОГО:	$\Sigma=1$		Общий балл

Источник: составлено автором.

Расчет параметра эффективности дистрибуции производится через средневзвешенную величину по результатам экспертных оценок по критериям, представленным в таблице 2:

Таблица 2 – Критерии расчета параметра эффективности дистрибуции

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Географическая представленность	Один регион									Более 20 регионов
Охват ценовых сегментов	Охвачен один ценовой сегмент									Охвачены все ценовые сегменты
Федеральный уровень	Не развит									Сильно развит
Локальный уровень	Не развит									Сильно развит
Оптимизация брендового портфеля	Портфель не оптимизирован									Портфель оптимизирован
Эксклюзивные договора на продажу (предоставление услуги)	Отсутствуют									Более пяти

Источник: составлено автором.

Критериальный показатель степени распределения направлений деятельности по сегментам рассчитывается с помощью параметра **BDR**. Идея данного параметра позволяет придать графико-аналитической методике комплексной оценки ЭД элементы новизны. Параметр BDR означает меру беспорядка, присущей системам, состоящим из множества элементов. В области исследования диверсификации автор подразумевает под параметром BDR степень диверсифицированности производственной системы (Формула 4):

$$BDR = - \sum P_i \ln P_i, \quad (4)$$

$$0 \leq P_i \leq 1;$$

где P_i – доля производства на рынке от объема общефирменного производства,

i – номер направления деятельности.

Автор уточнил показатель P_i в приведенной формуле, известной как критерий Шеннона, но не с точки зрения вероятности состояния, а с позиции распределения направлений деятельности. Для определения степени диверсифицированности производственной системы через расчет параметра BDR следует воспользоваться значениями, приведенными в таблице 3:

Таблица 3 – Оценка степени диверсификации

Интервал	Оценка степени диверсификации
$BDR = 0$	⇒ Диверсификация отсутствует
$0,01 \leq BDR \leq 0,63$	⇒ Слабая диверсификация
$0,64 \leq BDR \leq 0,69$	⇒ Умеренная диверсификация
$BDR > 0,7$	⇒ Сильная диверсификация

Источник: разработано автором.

Значение параметра BDR, равное 0, означает отсутствие диверсификации, поскольку свидетельствует о наличие одного направления деятельности. Значение параметра, попадающее в промежуток $0,01 \leq BDR \leq 0,63$, является минимальным, при котором, на взгляд автора, происходит реально значимое перераспределение рисков и ресурсов между существующими направлениями. Умеренной диверсификация считается тогда, когда при делении на два направления деятельности одно из них по размеру превосходит другое менее чем в два раза. Сильно диверсифицированной может считаться производственная система, реализующая три и более направления. Параметр BDR в абсолютном масштабе характеризует наличие (либо отсутствие) необходимого опыта у организации, реализующей диверсифицированное направление.

5. Сформулированы и апробированы методические рекомендации по управлению инвестиционной привлекательностью выбираемого направления диверсификации, позволяющие определить ключевые инвестиционные показатели: коэффициент дисконтирования и средневзвешенную стоимость капитала в расчетной части. Отличительной особенностью методических рекомендаций является создание программного продукта и достижение внедрения цифровизации управления диверсификацией, которая позволяет устанавливать прогнозную стоимость бизнеса и рассматривать различные сценарии развития диверсифицированных направлений.

Сформулированные и апробированные методические рекомендации по управлению инвестиционной привлекательностью выбираемого направления диверсификации легли в основу программного продукта, нацеленного на определение и анализ инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления с целью многофакторной оценки параметров. В выбранном алгоритме, по сравнению с общепринятыми расчетными методами, были внесены следующие изменения:

- В расчетную основу программного обеспечения заложен принцип револьверного кредита итерационным способом. Иными словами, авторский программный продукт определяет точный объем требуемого финансирования и рассчитывает заемные средства, которые автоматически начинают учитываться (отдаваться) с того

момента, как появляются свободные денежные средства. Данный принцип позволяет получить результат даже в том случае, когда источники инвестиционного проекта неизвестны.

- Уточнен коэффициент дисконтирования: анализируемые денежные потоки берутся на середину года.
- За ставку дисконтирования взят показатель средневзвешенной стоимости капитала (показатель WACC), так как в нем отражаются страновые и отраслевые риски, а также текущие возможности по заимствованию денежных средств, что позволяет получить уточненный показатель NPV.
- В ходе расчетов устанавливается прогнозная стоимость бизнеса через мультипликатор по показателю EBITDA, позволяя более точно оценивать бизнес или отдельное направление.

6. Разработаны и внедрены предложения и рекомендации по проведению диверсификации производственной системы АО «Росспиртпром». В целях перераспределения рисков и усиления конкурентных позиций предложено расширение бизнес-портфеля с добавлением дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола на базе уже существующего производственного направления. Реализация разработанной стратегии диверсификации позволяет производственной системе обеспечить альтернативные источники развития в пределах сформировавшейся локализации производства и с учетом ограничивающей специфики государственно-частного партнерства в пищевой промышленности.

В ходе детального анализа макросреды АО «Росспиртпром» был выявлен перечень критических рисков: стагнация алкогольного рынка, жесткое государственное регулирование, увеличение потребления контрафактной продукции. Данные риски представляют прямую угрозу снижения темпов роста реализации стратегии по производству этилового ректифицированного спирта из-за корреляции между основными рынками сбыта. Автором были выявлены следующие цели для дальнейшего развития производственной системы: повышение конкурентоспособности, улучшение позиций в производстве и реализации этилового ректифицированного спирта.

Центральный вектор стратегического развития АО «Росспиртпром» по увеличению доли производства пищевого ректифицированного спирта при благоприятных условиях внешней среды дает возможность производственной системе начать осуществление диверсифицированного направления по консолидации российского рынка топливного этанола.

В ходе всесторонней оценки эффективности реализации диверсифицированной деятельности в АО «Росспиртпром» и анализа инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления по производству биоэтанола были получены следующие результаты: показатель чистой приведенной стоимости равен 11 000 000 руб., внутренняя норма доходности равна 15,7%, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности проекта по производству биоэтанола. В рамках проведения риск-анализа было выявлено, что перспектива реализации диверсифицированного направления по производству биоэтанола может способствовать снижению ряда рисков, относящихся к имиджу, репутации, конкуренции, нелегальным аспектам.

Производство биоэтанола не требует строительства новых производственных площадок: на территории РФ действуют более 170 спиртовых заводов, большинство из которых использует свои мощности менее, чем на 60%. Также отсутствует необходимость закупки нового оборудования, так как биоэтанол может производиться путем сокращенной дистилляции. Помимо всего прочего, производство топливного этанола открывает новые перспективы роста и развития для производителей пшеницы и кукурузы, предоставляя новый рынок сбыта и допуская возможность получения более высокой прибыли. Данные меры, в свою очередь, могут послужить толчком к стимулированию сельского хозяйства РФ. Рекомендации автора по производству топливного этанола, таким образом, универсальны и могут быть применимы для других компаний отрасли.

Необходимо отметить, что в случае переориентировки курса государственной политики в области биоэнергетики и биотоплива АО «Росспиртпром» сможет в кратчайшие сроки мобилизовать производственные площадки и выстроить оптимальную производственную схему, улучшая конкурентные позиции.

III. Основные научные публикации по теме диссертационного исследования

Статьи из Перечня рецензируемых научных изданий

1. Махновская, Е. Е. Управление внутрифирменными изменениями диверсифицированной компании в условиях экономической нестабильности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2017. – № 2 (92). – С. 117 – 125.

2. Махновская, Е. Е. Диверсификация как инструмент развития бизнеса на стагнирующем рынке / Е. Е. Махновская, И. А. Волков // Бизнес в законе. – 2013. – № 2. – С. 193-197.
3. Махновская, Е. Е. Стратегия менеджмента в условиях финансового кризиса / Е.Е. Махновская // Инновации и инвестиции. – 2009. – № 4. – С. 124 – 128.

Статьи в международной библиометрической базе «Скопус»

4. Makhnovskaya, E., Volkov I., Popkova E. Point of Growth as a Tool of Development of Entrepreneurship in Conditions of Stagnation of Economy / E. Makhnovskaya, I. Volkov, E. Popkova // World Applied Sciences Journal. – 2013. – № 25. – P. 156-163.
5. Barinov, V., Makhnovskaya, E. Structural Analysis of the Processes of the Diversification in the High-Tech Industries / V. Barinov, E. Makhnovskaya // International Conference on Politics, Economics and Management (IPCEM 2019). – 2019. – С. 175-179.

Конференции

6. Махновская, Е. Е. Современные аспекты формирования и реализации стратегии компании / Е. Е. Махновская, К. А. Лобанов // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: V Междунар. науч.-практ. конф. студ., магистрантов, асп. и мол. Учёных. – 2014. – С. 276-279.
7. Махновская Е. Е., Середина, А. В. Maverick Companies: New Outcomes in Democratic Management / Е. Е. Махновская, А. В. Середина // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: V Междунар. научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых учёных. – 2014. – С. 364-366.
8. Махновская Е. Е., Фазлетдинова, Д. В. Творческий потенциал персонала как фактор конкурентоспособности компании / Е. Е. Махновская, Д. В. Фазлетдинова // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: V Междунар. научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых учёных. – 2014. – С. 304-306.
9. Махновская Е.Е. Сравнительный анализ государственного регулирования малого и среднего бизнеса в России и Австрии // Взаимодействие государственной власти и бизнес-сообщества: Сб. ст. межфак. науч.-практ. конференции. – 2009. – С. 249-255 (1,0 п.л.)