

ЭТАПЫ ВЫБОРА ПРОЕКТА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И БИЗНЕСА

Тамара Николаевна РЫЖИКОВА

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации производства,
Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана
(МГТУ им. Н.Э. Баумана),
Москва, Российская Федерация
tnr411@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2762-0547>
SPIN-код: 2731-0990

История статьи:

Рег. № 232/2023
Получена 25.05.2023
Получена в
доработанном виде
04.06.2023
Одобрена 13.06.2023
Доступна онлайн
31.07.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 338.22.021.1
JEL: D81, G32, M11,
M21, M49

Ключевые слова:

моделирование
диверсификации
производства,
горизонтальное и
вертикальное развитие
рынка, модели большой
прибыли

Аннотация

Предмет. Процесс выбора проекта диверсификации производства и бизнеса на предприятиях машиностроения.

Цели. Разработка элементов логической модели процесса диверсификации: определение типа производства, оценка готовности предприятия к диверсификации, оценка ресурсов диверсифицируемого предприятия и ожиданий от проекта диверсификации, формирование показателей оценки диверсифицируемого бизнеса.

Методология. Методом исследования процесса диверсификации выступает последовательный сравнительный анализ проектов диверсификации предприятий машиностроения, являющихся необходимой базой для исследования. Инструментарий анализа проектов диверсификации, используемый в авторском исследовании, основывается на углубленном анализе различных теорий диверсификации, а также позволяет в наглядном виде представить результаты полученных данных.

Результаты. Проведены параллели между различными теориями и классификациями, определены основные метрики и последовательность их применения при принятии решения по диверсификации. Определены цели диверсификации и пути достижения рентабельности проекта. Рассмотрены практическая и теоретическая изученность проблемы, предлагается подход к обеспечению последовательности процесса оценки и анализа перспектив диверсификации производства на машиностроительном предприятии. Сформулированы необходимые параметры продукции, выбираемой предприятием для целей диверсификации. Выделены и оценены показатели для экспресс-оценки проекта диверсификации. Определен порядок этапов выбора проекта диверсификации.

Выводы. Предприятия, имеющие более четверти ассортимента продукции гражданского назначения, квалифицированный кадровый состав, выстроенную систему ресурсообеспечения, опирающуюся на гибкое производство, высокий уровень автоматизации, наличие технологической платформы, имеют высокие шансы успешно реализовать проект диверсификации.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

Для цитирования: Рыжикова Т.Н. Этапы выбора проекта диверсификации производства и бизнеса // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2023. – Т. 22, № 7. – С. 1293 – 1308.
<https://doi.org/10.24891/ea.22.7.1293>

Введение

Востребованность методологии стратегического выбора программ диверсификации российских предприятий обусловлена тем, что в современных условиях высокая рыночная неопределенность, «большие вызовы» и глобальные риски, недостаток квалифицированных кадров и ограниченность ресурсов для внедрения новых направлений диверсификации, низкая грамотность в области управления, технологических, экономических и маркетинговых решений могут привести к потере рыночных и конкурентных позиций предприятий на отечественном и мировом рынках. Однако успешность выбранной стратегии, особенно в оборонной промышленности, зависит от многих факторов. Еще вчера предприятия, размышлявшие о том, как повысить загрузку оборудования, сегодня работают в три смены и пытаются увеличить подготовку квалифицированных кадров. В то же время европейские и американские предприятия ВПК, в значительной степени диверсифицированные, не могут быстро нарастить производство.

Тем не менее диверсификация была и будет востребована предприятиями независимо от состояния экономики.

Разные аспекты данной проблемы активно изучались последние 40–50 лет. Обзор существующих источников показывает, что исследования, проводимые для выявления эффектов от диверсификации и эффективности организации, ориентированы либо на страховые отрасли [1], либо на рыночные возможности [2], либо на фондовый рынок [3, 4]. Промышленные отрасли, металлообработка практически не исследовались.

Любое коммерческое предприятие нацелено на стабильное получение прибыли, которая бы не зависела от сезонности, от событийности и не была подвержена чувствительности к внешним факторам. Поэтому вначале предприятия увлекаются дифференциацией, производя различные модификации одного и того же продукта, а затем начинают искать новые направления и пытаются более или менее успешно реализовать проекты диверсификации.

Связь диверсификации производства и бизнеса с анализом развития рынков

Диверсификация производства или бизнеса – это прежде всего расширение ассортимента выпускаемой продукции путем освоения новых видов производств в целях получения экономической выгоды. В 1977 г. Р.А. Питтс предложил определять диверсификацию компании как «одновременное функционирование в нескольких различных видах деятельности (сферах бизнеса)» [5]. Ряд других исследователей дают определение диверсификации на основе «многоликости, многоизмеримости и многофакторности данного феномена» (см., например, работу [6]).

С начала 1950-х гг. в течение двух десятилетий можно наблюдать сокращение числа компаний, работающих в одной сфере бизнеса. Компании старались умножать сферы своей деятельности. Опубликованные в этот период исследования показывают, что с 1949 по 1974 г. доля диверсифицированных компаний из 500 крупнейших корпораций США, по версии журнала *Fortune*, более чем удвоилась: с 30 до 63% [7].

Компании реализовывали различные направления диверсификации (как товарной, так и технологической) видов деятельности или бизнеса. Такие преобразования привели к трансформации компаний и рыночной среды, исследования которых дают возможность управления процессом диверсификации.

С конца 1980-х гг. начала прослеживаться обратная тенденция. Большое количество направлений, в которых работали компании, начало их обременять. Например, в российской практике в период 1990-х и начала 2000-х гг. в рамках диверсификации компании обзавелись большим количеством непрофильных активов, которые числились на балансе и перетягивали на себя денежные потоки¹, не принося никакого дохода. И начался обратный процесс – реструктуризации непрофильных активов. Можно ли отнести его к упорядочению структуры диверсификации бизнеса? На наш взгляд, можно. Данный процесс следует назвать «обратной диверсификацией». Поэтому продукция, выбираемая предприятием для целей диверсификации, должна обладать следующими параметрами:

- себестоимость диверсифицируемой продукции должна быть ниже цены аналогичных товаров на рынке;
- диверсифицируемая продукция должна быть высокого качества;
- у диверсифицированной продукции должна иметься явная связь с главным направлением деятельности предприятия или наличие масштабируемой технологической платформы;
- для развития направления не нужны высокие финансовые вложения;
- динамика развития проекта диверсификации должна быть достаточно высокой и соответствовать динамике рынка.

Компании отказываются от нецелесообразных, непрофильных активов, если перечисленные параметры имеют противоположное значение.

Все это пересекается с маркетинговыми понятиями горизонтального и вертикального поиска рыночных ниш [8]. Это особенно важно при принятии деловых решений. При расширении продуктовой линейки, например, может возникнуть необходимость разобраться с конкурирующими факторами как на

¹ Непрофильные активы: выявление, реструктуризация, продажа.
URL: <https://www.gd.ru/articles/9645-neprofilnye-aktivy>

горизонтальном, так и на вертикальном рынках. Вертикальные рынки включают только один тип бизнеса или отрасли, а горизонтальные могут включать различные виды бизнеса, в том числе часто работающие совместно, следовательно, не находящиеся в прямой конкуренции. Поэтому горизонтальные рынки шире, чем вертикальные, и могут предоставлять возможность реализации маркетинговых мероприятий для более широкой аудитории.

То есть как вертикальная и горизонтальная диверсификация производства, так и вертикальное и горизонтальное развитие рынков имеют схожие цели, но разные методы реализации и разные оценочные подходы.

На протяжении длительного периода времени проводимые исследования процесса диверсификации в теории отраслевых рынков осуществляются в рамках существующих концептуальных подходов. Данные подходы, как правило, связаны с исследованиями взаимосвязи между структурами рынков, на которых работает и взаимодействует компания, с ее поведением на рассматриваемом рынке и теми стратегическими решениями, которые она принимает. В рамках подобных исследований может определяться как результативность компании, отрасли, сферы деятельности, так и уровень диверсифицированности компаний.

Данными исследованиями занимались исследователи разных сторон диверсификации бизнеса. Игорь Ансофф [9], например, основное внимание уделял выходу новых фирм на новые рынки с новыми продуктами. В то же время Мортон И. Камьен и Нэнси Л. Шварц² предлагали рассматривать диверсификацию по степени вовлеченности компании в производство продуктов не основной отраслевой принадлежности ее деятельности. Таким образом, на протяжении нескольких десятилетий исследователи трактовали диверсификацию по-разному. Очень часто возникало слово «бизнес» в противовес отрасли. Например, экономисты чаще используют категорию «бизнес», в технико-экономической сфере чаще используется понятие «отрасль».

Таким образом, можно констатировать, что одной из главных и сложнейших проблем, возникающих при разработке любого проекта диверсификации, является правильность и объективность уровня диверсификации компании.

Модели большой прибыли и их связь с диверсификацией

Кроме проблем с выбором потенциальных рынков и загрузкой основных фондов, важной проблемой является поиск рентабельности. Часто случается, что бизнес или производство выпускает продукцию, которая для покупателя служит решением какой-либо проблемы, но не приносит производителю высокой рентабельности. Например, Роскосмос осуществляет услуги по доставке грузов или космонавтов (полезной нагрузки) на орбиту или орбитальную станцию. В привычной

² Камьен М.И., Шварц Н.Л. Структура рынка и инновации.

URL: <https://www.turboreferat.ru/economic/morton-i-kamen-njensi-l/14985-80688-page1.html>

классификации – это транспортные расходы. А что для них важно? Важна сохранность грузов, точность доставки и минимум затрат. Поэтому заказчики будут искать более выгодные предложения и решать проблему, что использовать – легкие, средние, тяжелые ракеты-носители, а предприятия, входящие в состав госкорпорации, вынуждены вечно заниматься поиском путей снижения затрат. Это можно назвать погоней за рентабельностью, так как вопросы получения прибыли от функционирования полезной нагрузки эти предприятия не затрагивают. Поэтому госкорпорации необходимо выбрать и реализовать такую модель прибыли, которая бы могла повысить эффективность ее работы.

Если запускается космический аппарат, например малый разгонный блок, то после выполнения им его работы он утилизируется. Стоимость такого космического аппарата состоит из затрат на изготовление и выведение (если он уже спроектирован). Изготовитель и организатор пусковых работ могут рассчитывать в лучшем случае только на заложенную рентабельность. Задача состоит в том, как продлить ему жизнь, чтобы он продолжал приносить прибыль, тогда оказываемые им услуги позволяют эту стоимость разделить и в результате получить настоящую эффективность. Тот же Илон Маск получает свою основную прибыль от «Старлинков», а не от космических кораблей, которые служат ему способом доставки полезных грузов на орбиту и сокрытия их дальнейшей направленности.

В книге А. Сливоцки, Б. Андельмана, Д.Дж. Моррисона [10] приводятся 22 модели прибыли. Авторы утверждают, что поиск прибыльности бизнеса – это основная проблема, которую каждому бизнесу предстоит решить. А это именно поиск диверсификации. Авторы считают, что проектирование бизнеса компании должно включать четыре стратегических компонента:

- выбор потребителей;
- обеспечение вознаграждения за свою деятельность;
- стратегический контроль;
- выбор масштаба деятельности.

Согласно данной теории, комбинированные модели прибыли предполагают в том числе конгломератную диверсификацию³, предполагающую создание дочерних компаний или дивизионов, как например, Группа компаний «Калашников» – многопрофильный холдинг по производству продукции гражданского и военного назначения.

Если мы обратимся к теме заправок, то увидим явное стремление попытаться сохранить клиента и увеличить его LTV, или Lifetime Value – пожизненную

³ Конгломератная диверсификация (Conglomerate Diversification) – пополнение ассортимента компании изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой в ней технологии, ни к существующим уже товарам фирмы.

ценность, показывающую, сколько денег клиент принес компании за все время взаимодействия с ней. Поэтому пути диверсификации продаж бензина и дизельного топлива уходят в сторону создания сети быстровозводимых порталных моек при АЗС, не требующих капитальных строений, точек приготовления пищи по авторским рецептурам, точек розничных продаж при заправках, организации досуга детей и др. Можно ли приведенные примеры отнести к горизонтальной, вертикальной (концентрической⁴) или конгломератной диверсификации? На наш взгляд, можно, но не всегда. Можно ли как-то объединить такие направления по использованию поставщиков, потребителей, конкурентов? Безусловно. Таким образом, поиск направлений диверсификации начинается с анализа рынков, поиска модели прибыли, а затем только можно перейти к анализу собственных ресурсов для выбора ориентиров диверсификации, возможностей, определяющих масштаб деятельности.

Оценка ресурсов для диверсификации

Одним из основополагающих этапов поиска, выбора и обоснования проекта диверсификации являются анализ и обоснование всех имеющихся внешних возможностей диверсификации и выделение связей с внутренними возможностями компании, включающими анализ тенденций развития и направлений диверсификации в выбранной сфере. Проанализируем имеющиеся возможности предприятия для целей диверсификации.

Прежде всего мы имеем структуру производственной программы предприятия (ассортимента), структуру заказчиков и тип производства. Именно тип производства часто мешает развитию диверсификации. Если производство индивидуальное, то довольно сложно без модернизации парка оборудования развить направление, требующее производства крупных серий. Это другой уровень автоматизации, другой тип поставщиков, другие сбытовые схемы и т.д. И наоборот.

Важно установить степень влияния имеющихся направлений деятельности на выбираемый проект диверсификации. Авторы работ [11, 12] опираются на оценку уровня диверсификации предприятия, полученного с помощью индекса Берри:

$$D = 1 - \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{x} \right)^2 = 1 - \sum_{i=1}^N S_i^2 = 1 - HHI,$$

где x_i – значение i -го показателя (например, выручки) по профильному бизнесу фирмы;

x — совокупное значение параметра по всей деятельности фирмы.

⁴ Концентрическая диверсификация (Concentric Diversification) – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и (или) маркетинговой точки зрения похожи или дополняют существующие товары фирмы.

На значение индекса Берри (это видно из формулы) влияют как количество видов деятельности фирмы, так и их относительная значимость для фирмы. Но значимость бывает финансовая, то есть доля направления в общем портфеле компании, как это предполагает индекс Берри, но бывает и социальная значимость данного направления (спорткомплекс, санаторий, производство протезов).

И если финансовую долю посчитать возможно, то качественную оценку значимости дает время. В разное время для государства и общества то или иное направление может играть разную роль (например изготовление протезов, беспилотников и др.).

Если мы обратимся к типу производства, то можно видеть, что чем выше индекс Берри, тем предприятие обладает большим количеством направлений деятельности. Казалось бы, чем выше степень автоматизации, тем больше направлений деятельности может иметь предприятие, однако тут возникает противоречие. Предприятие с минимальной степенью автоматизации может работать с различными отраслями и производить продукцию индивидуального назначения. Например, выпускать единичные товары для Росатома, Ростеха, нефтяной отрасли и т.д. Однако это разовые заказы, которые не могут обеспечить предприятие стабильной выручкой. И как любые сложные для изготовления изделия в одноразовом исполнении они очень дорого стоят и вряд ли будут рассматриваться как направление диверсификации.

В теории стратегического менеджмента имеют место два основных способа для определения уровня диверсификации компании [13].

Первый способ предполагает определение чисел «связанности» или чисел «отношения» между разными видами деятельности.

Отношение R на множестве X называется связанным, если для любых элементов x и y из данного множества выполняется условие: если x и y различны, то либо x находится в отношении R с элементом y , либо элемент y находится в отношении R с элементом x . С помощью символов это определение можно записать так:

$$x \neq y \Rightarrow xRy \text{ или } yRx.$$

Второй способ предполагает оценку темпов роста и развития компании, который, безусловно, коррелирует с темпами роста рынков, связанных с диверсификацией.

Подход к росту фирмы как к случайному и, следовательно, непредсказуемому процессу обоснован в работе Роберта Гибрата [14]. В ней утверждалось, что темпы роста фирмы не зависят от ее размеров (закон Гибрата). Согласно формулировке закона, темпы роста фирмы в два последовательных периода времени не влияют друг на друга: нет «инерции роста» [15]. Это равносильно утверждению, что темп роста как результат взаимодействия многих независимых факторов является случайной величиной [16].

Особенности стратегии диверсификации, такие как степень вовлеченности компании в экономические виды деятельности, которые характеризуются перечнем и числом компетенций компании, и степень совпадения или связанности вновь развиваемых видов деятельности со старыми, можно считать ключевыми. Особенности, перечисленные ранее, легли в основу классификации стратегий диверсификации, которую предложили Л. Ригли⁵ и Р. Румельт [6]. В работе Л.В. Рой [7] также приводятся следующие характеристики:

- норма специализации SR , представляющая собой отношение объема продаж компании от ее основной деятельности ко всему объему ее продаж;
- показатель связанности RR , то есть определение пропорции объемов продаж по всем направлениям деятельности компании, которые можно соотнести одну с другой [7].

Первый подход был предложен Л. Ригли⁶. Именно он сгруппировал основные виды стратегий диверсификации в четыре категории следующим образом.

Первая категория, включающая расширение производства и реализацию основного продукта ($SR > 95\%$). То есть предприятие специализируется на основном продукте и надо полагать, что по типу производства это крупносерийное или массовое производство.

Вторая категория, включающая расширение производства и реализацию доминирующего продукта ($95\% > SR > 70\%$). Предприятие, очевидно, имеет базовую технологическую платформу и, надо полагать, что по типу это также может быть крупносерийное или массовое производство.

Третья категория, включающая расширение производства и реализацию продукта, связанного с основным ($SR < 70\%$, $RR > 70\%$). Предприятие, очевидно, имеет технологически устойчивую структуру ассортимента и/или легко масштабируемую технологическую платформу. Надо полагать, что это может быть крупносерийное или серийное производство.

Четвертая категория, включающая расширение производства и реализацию продукта, не связанного с основным ($SR < 70\%$, $RR < 70\%$). Это вид конгломератной диверсификации, который допускает присутствие на предприятии различных дивизионов, имеющих свои группы потребителей, поставщиков, а по типу относящихся к разным производствам (индивидуальное, мелкосерийное, серийное и др.).

Вторым подходом к классификации является подход Ригли, при котором диверсификация, проводимая на основе расширения продаж продукта,

⁵ Wrigley L. Divisional Autonomy and Diversification. Harvard University, 1970, 304 p.

⁶ Там же.

доминирующего на данный момент, представляет собой ограничение увеличения его продаж по отношению к продажам базового продукта⁷.

Расширение производства основного продукта, по мнению Ригли, означает реализацию ключевых компетенций, которые связаны с основной деятельностью компании, а расширение выпуска новых для компании продуктов может характеризоваться выходом на продуктовые рынки, отличающиеся от предыдущей деятельности компании⁸.

Однако исследователи продолжали работать над усовершенствованием классификации. Наиболее подробную классификацию стратегий диверсификации спустя четыре года описал Р. Румельт. Он предложил для оценки степеней диверсификации компании использовать девять категорий. Рассматривая и распределяя компании по указанным категориям, он ввел три показателя, два из которых уже были названы, как встречающиеся в работах Л. Ригли (это *SR* и *RR*), и добавил *VR* – показатель вертикальных взаимосвязей: доля доходов компании, получаемых от всех первичных, промежуточных и конечных продуктов, производимых последовательно в рамках вертикально интегрированного процесса [6].

Предложенные категории пересекаются с выбором модели прибыли для компании в работах [12, 13, 17] и подтверждают полученные результаты.

Карта «ресурсы – ожидания» предлагает девять степеней диверсификации анализа ресурсов I_p и анализа ожиданий I_o .

Индекс ресурсов I_p – оценочный показатель, позволяющий проанализировать имеющиеся ресурсы, необходимые для реализации отдельного проекта диверсификации на предприятии (тип производства, наличие требуемых квалификаций работников, процент загрузки оборудования, наличие технологической платформы, уровень автоматизации и др.). Данный индекс измеряется в процентах.

Индекс ожидания I_o – показатель, позволяющий оценить успешность и востребованность продукта диверсификации. Данный индекс свидетельствует о том, насколько выручка от продаж по данному проекту может улучшить показатель рентабельности продаж предприятия по отношению к инвестициям [18, 19], требуемым для осуществления проекта.

Если $I_p > 90\%$, показатель считается высоким для предприятия. Чем более показатель стремится к 100%, тем больше ресурсов имеет предприятие для реализации проекта. Соответственно, для его реализации потребуется меньше инвестиций.

⁷ Wrigley L. Divisional Autonomy and Diversification. Harvard University, 1970, 304 p.

⁸ Там же.

Если $I_o > 90\%$, показатель демонстрирует, что диверсификационный продукт будет востребован и обеспечит высокую рентабельность продаж.

Если $I_p < 30\%$, показатель считается низким для предприятия. Предприятие не имеет достаточно ресурсов для его реализации.

Если $I_o < 30\%$, показатель демонстрирует, что диверсификационный продукт проблематичен, предприятие не сможет реализовать его с высокой рентабельностью.

Средние показатели индексов не дают возможности провести экспресс-оценку проекта. Поэтому принятие решения возможно лишь после проведения тщательного анализа ресурсов и ожиданий.

Выводы

Основываясь на проведенном анализе, можно сделать вывод, что предприятия, имеющие более четверти ассортимента продукции гражданского назначения, квалифицированный кадровый состав, выстроенную систему ресурсообеспечения, опирающуюся на гибкое производство, высокий уровень автоматизации, наличие технологической платформы, имеют высокие шансы успешно реализовать проект диверсификации. Но без количественной оценки ожиданий, основывающихся на анализе рынков, формирование позитивной модели прибыли, хорошие результаты не могут быть достигнуты.

Список литературы

1. Krivokapic R., Njegomir V., Stojic D. Effects of corporate diversification on firm performance: Evidence from the Serbian insurance industry. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 2017, vol. 30, iss. 1, pp. 1224–1236.
URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340175>
2. Sulaimon A.A., Ogunkoya O.A., Lasisi J.O., Shobayo P.B. The impact of marketing capability and diversification strategy on performance. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 2015, vol. 13, pp. 50–59.
URL: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JMCR/article/view/24490>
3. Hasby Hamyat, Buyung Sarita et al. The Effect of Firm size and Diversification on Capital Structure and Firm Value (Study in Manufacturing Sector in Indonesia Stock Exchange). *The International Journal of Engineering and Science*, 2017, vol. 6, iss. 6, pp. 50–61. URL: <https://doi.org/10.9790/1813-0606025061>
4. Reza Raei, Reza Tehrani, Banafsheh Farhangzadeh. A study on relationship between diversification strategy, firm performance and risk: Evidence from Teheran stock exchange. *International Journal of Business and Social Science*,

- 2015, vol. 6, iss. 1, pp. 112–117.
URL: https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_1_Januaryr_2015/13.pdf
5. *Pitts R.A.* Strategies and Structures for Diversification. *The Academy of Management Journal*, 1977, vol. 20, iss. 2, pp. 197–208. URL: <https://doi.org/10.2307/255394>
 6. *Rumelt R.P.* Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 1982, vol. 3, iss. 4, pp. 359–369. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
 7. *Рой Л.В.* Стратегия диверсификации компании (теоретические подходы) // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2009. № 2. С. 87–105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-kompanii-teoreticheskie-podhody?ysclid=li92x980x1388980030>
 8. *Токарев Б.Е.* Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов: монография. М.: Магистр, 2022. 272 с.
 9. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
 10. *Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B.* The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. Crown Business, 1997, 352 p.
 11. *Фалько С.Г., Рыжикова Т.Н., Агаларов З.С.* Оценка готовности предприятий оборонно-промышленного комплекса к диверсификации // Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия «Машиностроение». 2020. № 4. С. 81–94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-gotovnosti-predpriyatiya-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-k-diversifikatsii?ysclid=li97db6214181472720>
 12. *Фалько С.Г., Рыжикова Т.Н., Агаларов З.С.* Анализ тенденций, определяющих научно-технологическое развитие космической отрасли в условиях больших вызовов // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19. Вып. 6. С. 996–1014. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.6.996>
 13. *Berry C.H.* Corporate Growth and Diversification. *The Journal of Law and Economics*, 1971, vol. 14, iss. 2, pp. 371–383. URL: <https://doi.org/10.1086/466714>
 14. *Gibrat R.* Les inégalités économiques; applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d’une loi nouvelle, la loi de l’effet proportionnel. Paris, Recueil Sirey, 1931, 296 p.
 15. *Концевой Д.С.* Эмпирический анализ динамики роста российских коммерческих банков // Прикладная эконометрика. 2013. № 29(1). С. 61–81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/empiricheskiy-analiz-dinamiki-rosta-rossiyskih-kommercheskih-bankov-1?ysclid=li97sec3ev972667590>

16. Полунин Ю.А., Юданов А.Ю. Темпы роста компаний и заполнение рыночной ниши // Проблемы прогнозирования. 2020. № 2. С. 101–112.
URL: <https://ecfor.ru/publication/tempy-rosta-kompanij-i-zapolnenie-rynochnoj-nishi/>
17. Фалько С.Г., Рыжикова Т.Н., Агаларов З.С. Пути диверсификации предприятий в космической сфере: вызовы, проблемы, решения // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. Вып. 1. С. 4–24.
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.20.1.4>
18. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Королев Д.С. Экономический анализ возможностей технологического развития России (на примере нанотехнологий) // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 9. С. 2–11.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-analiz-vozmozhnostey-tehnologicheskogo-razvitiya-rossii-na-primere-nanotehnologiy?ysclid=li988lifpv986606259>
19. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Лылов А.И., Пуляхин Е.И. Экономический анализ влияния «больших вызовов» на устойчивость и непрерывность деятельности субъектов хозяйствования // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19. Вып. 12. С. 2253–2275. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.12.2253>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

STAGES OF CHOOSING A PROJECT FOR THE DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AND BUSINESS

Tamara N. RYZHIKOVA

Bauman Moscow State Technical University (Bauman MSTU),
Moscow, Russian Federation
tnr411@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2762-0547>

Article history:

Article No. 232/2023
Received 25 May 2023
Received in revised form
4 June 2023
Accepted 13 June 2023
Available online
31 July 2023

JEL classification: D81,
G32, M11, M21, M49

Keywords: production
diversification modeling,
horizontal and vertical
market development,
large profit models

Abstract

Subject. The article considers the process of selecting a project for diversification of production and business at machine-building enterprises.

Objectives. The purpose is to develop elements of a logical model of the diversification process, i.e. determination of the type of production, assessment of enterprise's readiness for diversification, assessment of resources of the diversified enterprise and expectations from the diversification project, formation of indicators to evaluate the diversified business.

Methods. I employ a consistent comparative analysis of diversification projects at machine-building enterprises, which are the necessary basis for the study. The tools of the analysis rest on in-depth review of various theories of diversification and enable to visualize the results of the data obtained.

Results. I compared different theories and classifications, determined the main metrics and sequence of their application when making a decision on diversification, defined objectives of diversification and ways to achieve cost-effectiveness of the project. The paper offers an approach to ensure the consistency of evaluation process and to analyze prospects for production diversification. It also formulates the necessary parameters of products selected by the enterprise for diversification, identifies and evaluates indicators for rapid assessment of diversification project, specifies the order of stages of selecting the diversification project.

Conclusions. Enterprises with more than a quarter of the range of civilian products, qualified personnel, elaborated system of resource supply relying on flexible production, a high level of automation, and a technological platform have high chances to successfully implement a diversification project.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

Please cite this article as: Ryzhikova T.N. Stages of Choosing a Project for the Diversification of Production and Business. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2023, vol. 22, iss. 7, pp. 1293–1308. <https://doi.org/10.24891/ea.22.7.1293>

References

1. Krivokapic R., Njegomir V., Stojic D. Effects of corporate diversification on firm performance: Evidence from the Serbian insurance industry. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 2017, vol. 30, iss. 1, pp. 1224–1236.
URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340175>

2. Sulaimon A.A., Ogunkoya O.A., Lasisi J.O., Shobayo P.B. The impact of marketing capability and diversification strategy on performance. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 2015, vol. 13, pp. 50–59.
URL: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JMCR/article/view/24490>
3. Hasby Hamyat, Buyung Sarita et al. The Effect of Firm size and Diversification on Capital Structure and Firm Value (Study in Manufacturing Sector in Indonesia Stock Exchange). *The International Journal of Engineering and Science*, 2017, vol. 6, iss. 6, pp. 50–61. URL: <https://doi.org/10.9790/1813-0606025061>
4. Reza Raei, Reza Tehrani, Banafsheh Farhangzadeh. A study on relationship between diversification strategy, firm performance and risk: Evidence from Teheran Stock Exchange. *International Journal of Business and Social Science*, 2015, vol. 6, iss. 1, pp. 112–117.
URL: https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_1_Januaryr_2015/13.pdf
5. Pitts R.A. Strategies and Structures for Diversification. *The Academy of Management Journal*, 1977, vol. 20, iss. 2, pp. 197–208.
URL: <https://doi.org/10.2307/255394>
6. Rumelt R.P. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 1982, vol. 3, iss. 4, pp. 359–369.
URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
7. Roi L.V. [The Strategy of Company's Diversification (Theoretic Aspect)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*, 2009, no. 2, pp. 87–105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-kompanii-teoreticheskie-podhody?ysclid=li92x980x1388980030> (In Russ.)
8. Tokarev B.E. *Marketingovye issledovaniya rynochnykh nish innovatsionnykh produktov: monografiya* [Marketing research of market niches of innovative products: a monograph]. Moscow, Magistr Publ., 2022, 272 p.
9. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Publ., 1999, 416 p.
10. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. Crown Business, 1997, 352 p.
11. Fal'ko S.G., Ryzhikova T.N., Agalarov Z.S. [Estimating diversification readiness of a military-industrial complex enterprise]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. N.E. Bauman. Seriya Mashinostroenie = Herald of the Bauman Moscow State Technical University. Series Mechanical Engineering*, 2020, no. 4, pp. 81–94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-gotovnosti->

predpriyatiya-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-k-diversifikatsii?
ysclid=li97db6214181472720 (In Russ.)

12. Fal'ko S.G., Ryzhikova T.N., Agalarov Z.S. [Analyzing the key trends in scientific and technological development of the space industry in the face of grand challenges]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 6, pp. 996–1014. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.6.996>
13. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification. *The Journal of Law and Economics*, 1971, vol. 14, iss. 2, pp. 371–383.
URL: <https://doi.org/10.1086/466714>
14. Gibrat R. Les inégalités économiques: applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d'une loi nouvelle, la loi de l'effet proportionnel. Paris, Recueil Sirey, 1931, 296 p.
15. Kontsevoi D.S. [Empirical analysis of Russian commercial banks growth dynamics]. *Prikladnaya ekonometrika = Applied Econometrics*, 2013, no. 29(1), pp. 61–81.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/empiricheskiy-analiz-dinamiki-rosta-rossiyskih-kommercheskih-bankov-1?ysclid=li97sec3ev972667590> (In Russ.)
16. Polunin Yu.A., Yudanov A.Yu. [Growth rates of companies and filling the market niche]. *Problemy prognozirovaniya = Problems of Forecasting*, 2020, no. 2, pp. 101–112. URL: <https://ecfor.ru/publication/tempy-rosta-kompanij-i-zapolnenie-rynochnoj-nishi/> (In Russ.)
17. Fal'ko S.G., Ryzhikova T.N., Agalarov Z.S. [Ways to diversify enterprises in the space sphere: Challenges, problems, and solutions]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2021, vol. 20, iss. 1, pp. 4–24. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.20.1.4>
18. Lyubushin N.P., Babicheva N.E., Korolev D.S. [Economic analysis of the opportunities for technological development of Russia (for example nanotechnologies)]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2012, no. 9, pp. 2–11.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-analiz-vozmozhnostey-tehnologicheskogo-razvitiya-rossii-na-primere-nanotehnologiy?ysclid=li988lifpv986606259> (In Russ.)
19. Lyubushin N.P., Babicheva N.E., Lylov A.I., Pulyakhin E.I. [An economic analysis of the impact of "grand challenges" on sustainability and business continuity of economic entities]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and*

Practice, 2020, vol. 19, iss. 12, pp. 2253–2275. (In Russ.)

URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.12.2253>

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.