

Оригинальная статья / Original article

УДК 005.3

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-359-371>

Критерии выбора новых областей деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии

Борис Александрович Дышлюк

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия, borisdyshlyuk@yandex.ru

Аннотация

Цель. Исследование направлено на изучение подходов к выбору новых направлений деятельности компании при обновлении корпоративной стратегии, а также выявление ключевых критериев принятия решений.

Задачи. Определить цели выбора новых направлений; выявить факторы, влияющие на достижение целей; разработать алгоритм формирования критериев выбора; оценить значимость факторов.

Методология. Используются экспертный и анкетный опросы (14 специалистов и 20 руководителей), диаграмма Исикавы для анализа причинно-следственных связей, методы весовых коэффициентов и контекстного анализа.

Результаты. Автором выделено три цели, в частности увеличение прибыли, повышение стоимости компании и управляемости. Определены ключевые факторы: синергия между направлениями, группы потребителей с высоким потенциалом роста, отрасли с большим потенциалом прибыли. Разработан алгоритм выбора направлений на основе значимости факторов. К наиболее значимым факторам отнесены синергия и ориентация на потребителей с растущим спросом.

Выводы. Исследование подтвердило важность синергии и ориентации на потребителей с высоким потенциалом. Рекомендовано учитывать эти факторы для повышения эффективности стратегического планирования.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, диверсификация бизнеса, цели коммерческой деятельности, потенциал генерации прибыли, синергия бизнесов

Для цитирования: Дышлюк Б. А. Критерии выбора новых областей деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 3. С. 359–371. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-359-371>

Criteria for selecting new fields of company activity within development of a corporate strategy

Boris A. Dyshlyuk

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia, borisdyshlyuk@yandex.ru

Abstract

Aim. The study is aimed at studying approaches to selecting new fields of company activity when updating a corporate strategy, as well as identifying key criteria for decision-making.

© Дышлюк Б. А., 2025

Objectives. The work seeks to determine the goals of selecting new fields; identify factors influencing the achievement of goals; develop an algorithm for creating the selection criteria; assess the significance of factors.

Methods. The work employed expert and questionnaire surveys (14 specialists and 20 managers), Ishikawa diagram for analyzing cause-and-effect relationships, as well as methods of weighting coefficients and contextual analysis.

Results. The author identified three goals, in particular, increasing profits, increasing the value of the company and manageability. Key factors were identified as synergy between fields, consumer groups with high growth potential, industries with high profit potential. As well as an algorithm for selecting fields based on the significance of factors was developed. The most significant factors include synergy and focus on consumers with growing demand.

Conclusions. The study confirmed the importance of synergy and focus on high-potential consumers. It is recommended to take these factors into account to improve the effectiveness of strategic planning.

Keywords: *corporate strategy, business diversification, commercial goals, profit generation potential, business synergy*

For citation: Dyshlyuk B.A. Criteria for selecting new fields of company activity within development of a corporate strategy. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(3):359-371. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-359-371>

Введение

Обновление корпоративной стратегии включает в себя отказ от неперспективных направлений коммерческой деятельности и организацию бизнес-проектов в ранее не освоенных компанией сферах экономики [1]. Вполне естественным видится то, что, оценивая потенциально доступные новые области деятельности, работа с которыми связана с повышенным риском [2], менеджмент в первую очередь обращает внимание на наиболее привлекательные из них. Руководство компаний, планируя развертывание деловой активности в новых для них областях, преследует разные цели, определяющие специфику используемых менеджментом критериев привлекательности оцениваемых новых (для компании) отраслей. Обычно среди этих целей существенное место занимает стремление к увеличению объемов получаемой прибыли, а также повышению стоимости активов компании и бизнеса в целом.

На основе результатов проведенных исследований специалистами разработан ряд методов оценки уровня привлекательности различных экономических объектов [3; 4]. Важную роль играет оценка имеющихся в распоряжении менеджмента возможностей доступа на рынки с высоким уровнем привлекательности [5; 6]. Теоретический и практический интерес представляют структура критериев выбора новых направлений, их связь с целями развития бизнеса.

Методы исследования

Проведен экспертный опрос, ориентированный на идентификацию рекомендуемых опытными специалистами целей при выборе топ-менеджментом коммерческих компаний новых направлений деятельности. Перед экспертами, принявшими участие в исследовании, поставлена задача выявления факторов, оказывающих существенное влияние на достижение предлагаемых ими целей, в частности для идентификации оптимальных наборов критериев выбора новых направлений деятельности. При определении факторов влияния на результативность достижения целей выбора новых областей деятельности использована диаграмма причинно-следственных взаимосвязей (диаграмма Исикавы).

В экспертном опросе участвовали 14 высококвалифицированных специалистов в области разработки корпоративной стратегии и стратегического планирования (девять мужчин, пять женщин в возрасте от 35 до 52 лет), стаж работы которых в изучаемом направлении составил 6–19 лет. На втором этапе исследования проведен анкетный опрос, целью которого явилось изучение целей и критериев выбора новых направлений деятельности, используемых менеджерами-практиками при обновлении корпоративной стратегии. Участниками анкетного опроса стали 20 руководителей высшего звена и специалистов компании, стаж работы которых на руководящих должностях составил

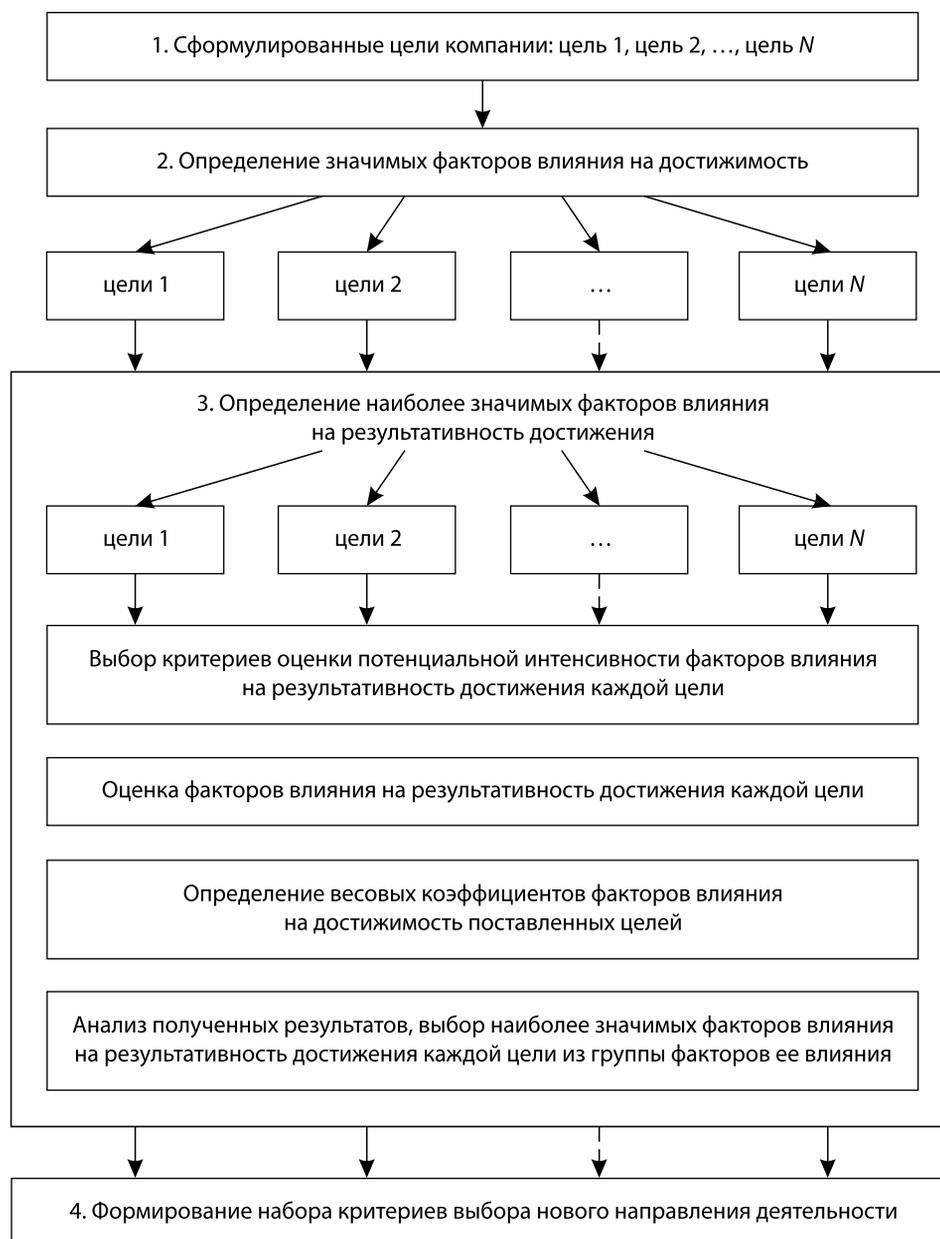


Рис. 1. Алгоритм формирования набора наиболее значимых критериев выбора нового направления деятельности коммерческой компании

Fig. 1. Algorithm for forming a set of the most significant criteria for choosing a new field of activity for a commercial company

Источник: разработано автором.

9–25 лет; возраст респондентов — в диапазоне от 34 до 57 лет.

Участники обоих опросов привлечены на основе личных контактов автора. Результаты анкетного опроса обработаны с применением инструментария электронных таблиц MS Excel и методов контекстного анализа.

Результаты исследования

На рисунке 1 представлен разработанный автором алгоритм формирования набора

наиболее значимых критериев выбора нового направления деятельности коммерческой компании.

Алгоритм предусматривает для каждой сформулированной цели выделение группы факторов, значимо влияющих на результативность ее достижения, а затем из каждой группы — выбор наиболее значимых факторов (или наиболее значимого фактора) влияния. Наиболее значимые факторы влияния от каждой группы составят набор факторов выбора нового направления деятельности

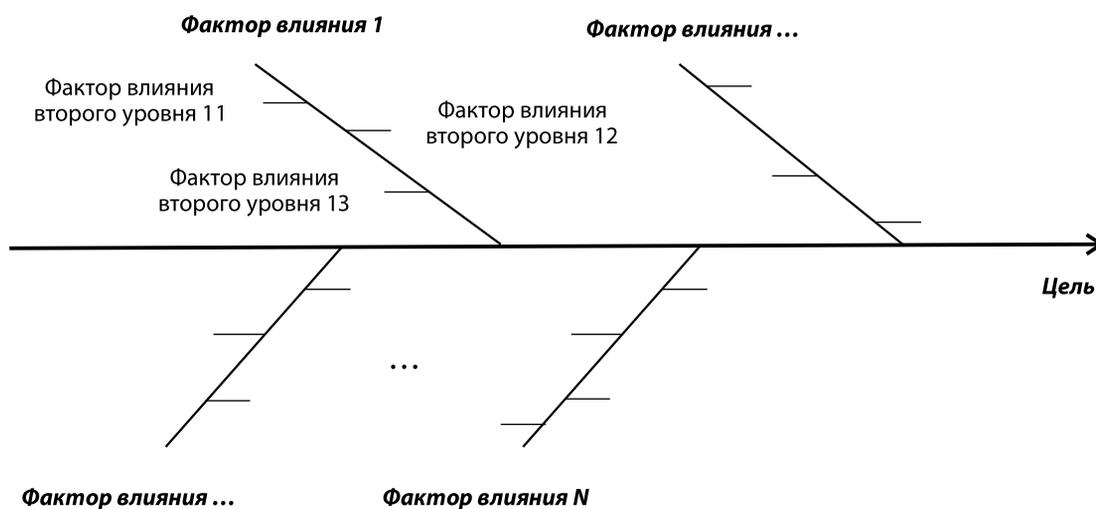


Рис. 2. Диаграмма Исикавы для идентификации факторов влияния на результативность достижения цели
 Fig. 2. Ishikawa diagram for identifying factors influencing the effectiveness of achieving a goal

Источник: разработано автором.

компании. При этом сформированный набор критериев выбора нового бизнеса будет иметь непосредственную связь с поставленными целями компании.

Рассмотрим подробнее методическое обеспечение этапов предложенного алгоритма.

Этап 1. Сформулированные цели компании.

Выбор нового направления бизнеса компании должен способствовать достижению ее корпоративных целей, которые чаще всего состоят в повышении результативности ее экономической деятельности. Формулирование целей компании (в рамках обновления корпоративной стратегии) должно осуществляться высококвалифицированными специалистами из высшего руководства компании на базе поставленных учредителями задач.

Этап 2. Определение значимых факторов влияния на достижимость поставленных целей.

Используемые методы: экспертный опрос, диаграмма Исикавы. В экспертную группу должны входить как квалифицированные сотрудники, менеджеры компании, так и приглашенные специалисты. В результате работы экспертов будут сформированы группы факторов влияния на результативность достижения каждой поставленной цели. Это показано в отношении каждой цели с помощью диаграммы Исикавы на рисунке 2, позволяющей группе экспертов провести более глубокий анализ факторов влияния на результативность достижения целей.

Этап 3. Определение наиболее значимых факторов влияния на результативность достижения каждой сформулированной цели.

Для выделения наиболее важных факторов влияния на результативность достижения каждой из сформулированных целей предлагаем использовать:

- метод экспертного опроса (для формулирования критериев оценки потенциальной интенсивности каждого фактора влияния на результативность достижения каждой из поставленных целей) и метод анкетного опроса (для проведения оценки каждого фактора влияния каждой группы в соответствии со сформулированными экспертами критериями с использованием предложенных им оценочных шкал);

- метод вычисления весовых коэффициентов (для выбора наиболее влиятельных факторов из группы факторов влияния на достижение каждой цели).

Данный этап содержит несколько шагов.

Шаг 1. Выбор критериев оценки потенциальной интенсивности факторов влияния на результативность достижения каждой цели, которые можно рассматривать как компоненты механизмов достижения цели.

Метод — экспертный опрос. В результате экспертами должно быть предложено несколько критериев для оценки потенциальной интенсивности каждого фактора влияния каждой группы факторов: критерий 1, критерий 2 и т. д.

Форма для указания оценок респондентами факторов из группы влияния на результативность достижения конкретной цели

Table 1. Form for indicating respondents' assessments of factors from the group influencing the effectiveness of achieving a specific goal

Факторы группы влияния	Критерии оценки факторов			
	Критерий 1	Критерий 2	...	Критерий N
Фактор 1			...	
Фактор 2			...	
...
Фактор M			...	

Источник: составлено автором.

Шаг 2. Оценка факторов влияния на результативность достижения каждой цели. Метод — анкетный опрос. На этом шаге этапа 3 компанией должны быть разработаны шкалы для оценки факторов групп влияния по сформулированным экспертами критериям на шаге 1 этапа 3: критерий 1, критерий 2 и т. д. Результаты проведенного анкетного опроса следует указать для каждой цели в отдельной форме, представленной в таблице 1.

Шаг 3. Определение весовых коэффициентов факторов влияния на достижимость поставленных целей. Методы — метод весовых коэффициентов. На этом шаге рассчитывают суммарные оценки для каждого фактора каждой группы влияния и весовые коэффициенты каждого фактора среди всех идентифицированных экспертами факторов влияния.

Шаг 4. Анализ полученных результатов, выбор наиболее значимых факторов влияния на результативность достижения каждой цели из группы факторов ее влияния.

На шаге 4 этапа 3 с использованием методов сортировки для каждой цели определяют факторы, имеющие наибольшие значения суммарной оценки фактора, входящего в группу факторов влияния на результативность достижения такой цели. Выбранные факторы сопоставляют с факторами, имеющими наибольшие значения весовых коэффициентов среди факторов всех групп влияния.

В результате проведенного анализа на этапе 3 будут определены для каждой сформулированной цели компании факторы, наиболее значимо влияющие на ее достижимость.

Этап 4. *Формирование набора критериев выбора нового направления деятельности.*

База критериев выбора должна быть сформирована из идентифицированных на этапе 3 наиболее значимых факторов влия-

ния на каждую из сформулированных целей компании.

Таким образом, в набор критериев выбора нового направления деятельности входят самые влияющие на достижимость каждой цели факторы. Предложенный нами алгоритм реализован на практике. Рассмотрим поэтапно процесс его реализации.

Этап 1. *Формулирование целей компании (в рамках обновления корпоративной стратегии).*

Принявшие участие в экспертном опросе специалисты выделили три основные цели развития бизнеса, выполняющие определяющую роль при выборе новых направлений деятельности компании, как видно на рисунке 3.

1. Увеличение объемов получаемой прибыли.
2. Повышение стоимости компании.
3. Достижение высокого уровня управляемости деятельностью компании.

Этап 2. *Определение значимых факторов влияния на достижимость поставленных целей.*

Для идентификации значимых факторов влияния на результативность достижения каждой сформулированной цели проведен экспертный опрос.

Экспертами охарактеризованы значимые факторы достижения каждой из сформулированных ими целей. Результаты их анализа представлены в виде диаграмм Исикавы. В качестве существенных факторов влияния на достижимость цели 1 «Увеличение объемов получаемой прибыли» (компонентов механизмов достижения цели) эксперты выделили следующие элементы, отраженные на рисунке 4:

- 1) характеристики оцениваемых новых отраслей;



Рис. 3. Цели развития бизнеса при выборе новых направлений деятельности компании
 Fig. 3. Business development goals when choosing new fields of activity for a company

Источник: разработано автором.

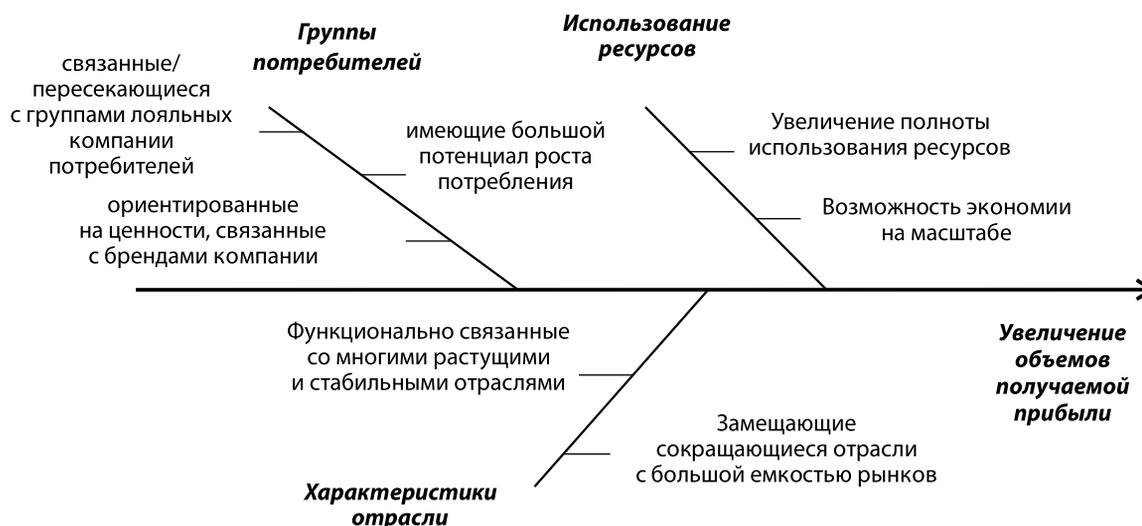


Рис. 4. Значимые факторы влияния на результативность достижения цели «Увеличение объемов получаемой прибыли»
 Fig. 4. Significant factors influencing the effectiveness of achieving the goal "Increase in the volume of profit received"

Источник: разработано автором.

2) использование имеющихся ресурсов;
 3) характеристики групп потребителей, входящих в оцениваемые новые рынки.

В качестве важных факторов влияния на достижимость цели 2 «Повышение стоимости компании» (компонентов механизмов достижения цели) эксперты предложили следующие элементы, показанные на рисунке 5.

1. Динамика развития оцениваемых отраслей.

2. Ожидаемая целевыми группами ценность.

3. Отрасль и развитие национальной экономики.

В качестве значимых факторов влияния на результат реализации цели 3 «Достижение высокого уровня управляемости» (компонентов механизмов достижения цели) эксперты выделили элементы, которые приведены на рисунке 6.

1. Законодательное регулирование функционирования отрасли.

2. Потенциал развития синергии.

3. Возможность найма квалифицированного персонала.

Этап 3. *Определение наиболее значимых факторов влияния на результативность достижения каждой сформулированной цели.*

На первом шаге этапа эксперты предложили следующие критерии оценки факторов групп влияния на результативность достижения целей:

а) степень важности фактора.

б) три критерия для оценки степени положительного влияния фактора на другие факторы из:

- группы факторов влияния на цель 1;
- из группы факторов влияния на цель 2;
- из группы факторов влияния на цель 3.

На втором шаге этапа 3 специалистами компании разработаны шкалы для оценки факторов групп влияния на результативность достижения каждой цели. Оценочная шкала степени важности фактора группы влияния конкретной цели приведена в таблице 2.

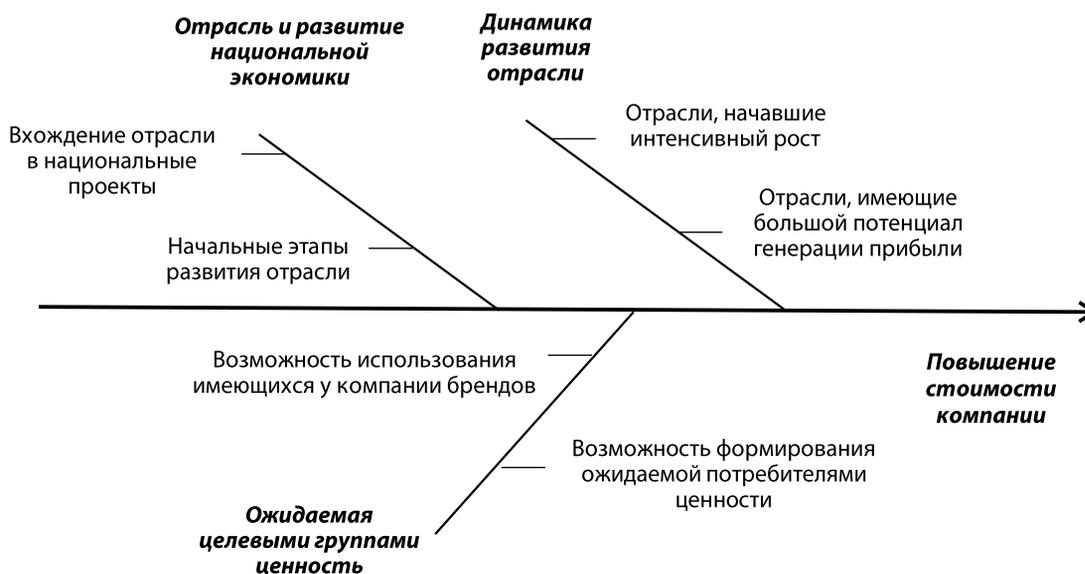


Рис. 5. Значимые факторы влияния на результативность достижения цели «Повышение стоимости компании»
 Fig. 5. Significant factors influencing the effectiveness of achieving the goal “Increasing the company value”

Источник: разработано автором.

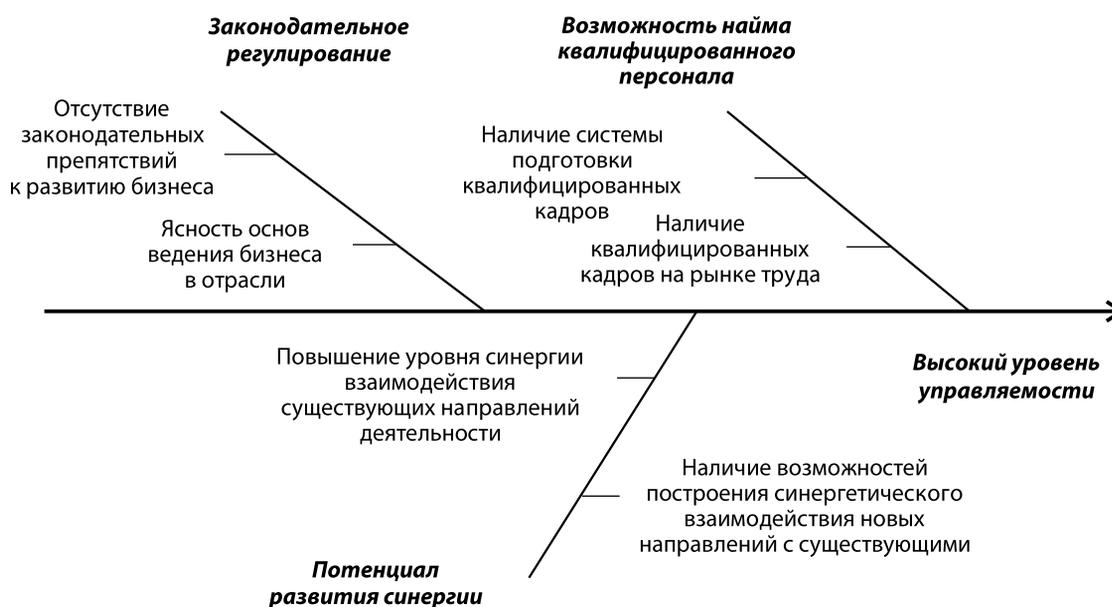


Рис. 6. Значимые факторы влияния на результативность достижения цели «Высокий уровень управляемости»
 Fig. 6. Significant factors influencing the effectiveness of achieving the goal “High level of manageability”

Источник: разработано автором.

Таблица 2

Шкала оценки степени важности факторов из группы влияния факторов на результативность достижения конкретной цели

Table 2. Scale for assessing the degree of importance of factors influencing the effectiveness of achieving a specific goal

Качественная оценка уровня важности	Неважный	Слабо важный	Важный	Очень важный	Критически важный
Количественная оценка уровня важности	0	1	2	3	4

Источник: составлено автором.

Шкала оценки степени положительного влияния фактора на другие факторы влияния на достижимость целей

Table 3. Scale for assessing the degree of positive influence of the factor on other factors influencing the achievability of goals

Качественная оценка степени влияния	Отсутствует или очень слабое	Слабое	Умеренное	Сильное	Очень сильное
Количественная оценка степени влияния	0	1	2	3	4

Источник: составлено автором.

Оценка факторов влияния на результативность достижения цели 1 «Увеличение объемов получаемой прибыли»

Table 4. Assessment of factors influencing the effectiveness of achieving the goal 1 "Increase in the volume of profit received"

Факторы влияния	Критерии оценки факторов				Суммарная оценка фактора влияния
	Степень важности фактора	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 1	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 2	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 3	
Группы потребителей, связанные/пересекающиеся с группами лояльных компании потребителей	4	3	3	1	11
Группы потребителей, ориентированные на ценности, связанные с брендами компании	4	2	3	2	11
Группы потребителей, имеющие большой потенциал роста потребления	4	2	4	2	12
Увеличение полноты использования ресурсов	1	1	2	0	4
Возможность экономии на масштабе (использования ресурсов)	3	1	2	1	7
Отрасли, функционально связанные со многими растущими и стабильными отраслями	3	2	3	1	9
Отрасли, замещающие сокращающиеся отрасли с большой емкостью рынков	3	1	3	0	7

Источник: составлено автором.

Шкала для оценки степени положительного влияния фактора на факторы из всех групп факторов влияния на достижимость всех целей представлена в таблице 3.

В таблицах 4, 5, 6 приведены полученные в результате анкетного опроса оценки каждого фактора влияния каждой группы факторов.

На третьем шаге этапа 3, в рамках изучения факторов влияния на каждую цель, вычислены суммарные оценки каждого фактора. Результаты вычислений приведены в последних столбцах таблиц 4, 5, 6.

На четвертом шаге этапа 3 проведен анализ величин суммарных оценок интенсивности воздействия факторов влияния на результативность достижимости каждой из целей. Этот анализ показал, что наиболее значимыми факторами влияния на результативность достижения:

1) цели 1 «Увеличение объемов получаемой прибыли» являются имеющие наибольшее значение суммарной оценки факторы (по данным таблицы 4):

– группы потребителей, имеющие большой потенциал роста потребления;

Таблица 5

Оценка факторов влияния на результативность достижения цели 2 «Повышение стоимости компании»
 Table 5. Assessment of factors influencing the effectiveness of achieving the goal 2 "Increasing the company value"

Факторы влияния	Критерии оценки факторов				Суммарная оценка фактора влияния
	Степень важности фактора	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 1	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 2	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 3	
Вхождение отрасли в национальные проекты	3	2	3	1	9
Начальные этапы развития отрасли	3	2	3	1	9
Отрасли, начавшие интенсивный рост	2	2	3	0	7
Отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли	4	2	3	0	9
Использование имеющихся у компании брендов	3	1	2	1	7
Возможность формирования ожидаемой потребителями ценности	3	1	2	1	7

Источник: составлено автором.

Таблица 6

Оценка факторов влияния на результативность достижения цели 3 «Высокий уровень управляемости»
 Table 6. Assessment of factors influencing the effectiveness of achieving the goal 3 "High level of manageability"

Факторы влияния	Критерии оценки факторов				Суммарная оценка фактора влияния
	Степень важности фактора	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 1	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 2	Степень положительного влияния на факторы группы влияния на цель 3	
1	2	3	4	5	6
Отсутствие законодательных препятствий к развитию бизнеса	3	3	2	1	9
Ясность основ ведения бизнеса в отрасли	2	2	2	1	7
Наличие системы подготовки квалифицированных кадров	2	3	2	1	8
Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	2	2	2	1	7
Повышение уровня синергии взаимодействия существующих направлений деятельности	4	4	4	3	15
Наличие возможностей построения синергетического взаимодействия новых направлений с существующими	4	3	4	4	15

Источник: составлено автором.

– группы потребителей, связанные/пересекающиеся с группами лояльных компаний потребителей;

– группы потребителей, ориентированные на ценности, связанные с брендами компании;

– отрасли, функционально связанные со многими растущими и стабильными отраслями;

2) цели 2 «Повышение стоимости компании» — факторы:

– вхождение отрасли в национальные проекты;

– начальные этапы развития отрасли;

– отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли;

3) цели 3 «Высокий уровень управляемости» — факторы:

– повышение уровня синергии взаимодействия существующих направлений деятельности;

– наличие возможностей построения синергетического взаимодействия новых направлений с существующими;

– отсутствие законодательных препятствий к развитию бизнеса.

Перечисленные факторы имеют в своих группах факторов влияния наибольшие суммарные оценки (от 9 до 15 баллов) и уровень важности от 3 до 4 баллов. Факторы влияния, имеющие наивысшую оценку уровня важности, выделены в приведенных выше списках факторов курсивом.

Поскольку факторы различных групп влияния оценены по одинаковым критериям и с использованием единых оценочных шкал, сравнительное изучение интенсивности их влияния на достижимость целей можно выполнить посредством анализа значений их весовых показателей.

В таблице 7 представлен перечень всех идентифицированных факторов из всех групп влияния. Анализ данных таблицы 7 показал, что среди обладающих наивысшей оценкой уровня важности (4), наиболее значимы с точки зрения интенсивности влияния на результативность достижимости целей фактор «Повышение уровня синергии взаимодействия существующих направлений деятельности», а из группы факторов влияния на цель «Высокий уровень управляемости» — «Наличие возможностей построения синергетического взаимодействия новых направлений с существующими» (весовой коэффициент наибольший, равен 0,09).

Менее значимы фактор «Группы потребителей, имеющие большой потенциал роста потребления» (весовой коэффициент равен 0,07), факторы «Группы потребителей, связанные/пересекающиеся с группами лояльных компании потребителей» и «Группы по-

ребителей, ориентированные на ценности, связанные с брендами компании» (весовые коэффициенты равны 0,06) из группы факторов влияния на цель «Увеличение объемов получаемой прибыли». Последним по значимости и заслуживающим внимание выступает фактор «Отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли» (весовой коэффициент имеет невысокое значение (0,05), но оценка уровня важности фактора наивысшая, составляет 4 балла).

Сравнительное сопоставление данных и расчетных результатов в таблицах 4, 5, 6, 7 свидетельствует об идентичности полученных выводов.

Этап 4. *Формирование набора критериев выбора нового направления деятельности.*

Набор критериев выбора нового направления деятельности сформирован на базе данных таблицы 7, включает в себя все факторы, имеющие уровень важности 4 балла и высокое значение весового коэффициента:

– повышение уровня синергии взаимодействия существующих направлений деятельности;

– наличие возможностей построения синергетического взаимодействия новых направлений с существующими;

– группы потребителей, имеющие большой потенциал роста потребления;

– группы потребителей, связанные/пересекающиеся с группами лояльных компании потребителей;

– группы потребителей, ориентированные на ценности, связанные с брендами компании;

– отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли.

Обсуждение

Результаты анализа взаимовлияния представленных в таблице 7 факторов демонстрируют существенную роль факторов, связанных с созданием синергетического взаимодействия новых направлений деятельности и существующих в компании, с повышением уровня синергии существующих направлений, с ценностью потребителей. В экономике синергетический эффект формируется на основе интеграции нескольких объектов в некую новую систему, обладающую обновленным спектром свойств и характеристик [7]. При этом увеличение объемов выручки и прибыли часто проявляется на фоне слияний и поглощений

Весовые коэффициенты факторов из всех групп факторов влияния на результативность достижимости всех поставленных целей

Table 7. Weight coefficients of factors from all groups of factors influencing the effectiveness of achieving all goals set

Факторы влияния	Степень важности фактора влияния	Весовой коэффициент
Повышение уровня синергии взаимодействия существующих направлений деятельности	4	0,09
Наличие возможностей построения синергетического взаимодействия новых направлений с существующими	4	0,09
Группы потребителей, имеющие большой потенциал роста потребления	4	0,07
Группы потребителей, ориентированные на ценности, связанные с брендами компании	4	0,06
Группы потребителей, связанные/пересекающиеся с группами лояльных компании потребителей	4	0,06
Отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли	4	0,05
Отрасли, функционально связанные со многими растущими и стабильными отраслями	3	0,05
Вхождение отрасли в национальные проекты	3	0,05
Начальные этапы развития отрасли	3	0,05
Отсутствие законодательных препятствий к развитию бизнеса	3	0,05
Наличие системы подготовки квалифицированных кадров	2	0,05
Возможность экономии на масштабе (использования ресурсов)	3	0,04
Отрасли, замещающие сокращающиеся отрасли с большой емкостью рынков	3	0,04
Отрасли, начавшие интенсивный рост	2	0,04
Использование имеющихся у компании брендов	3	0,04
Возможность формирования ожидаемой потребителями ценности	3	0,04
Ясность основ ведения бизнеса в отрасли	2	0,04
Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	2	0,04
Увеличение полноты использования ресурсов	1	0,02

Источник: составлено автором.

компаний, представляя собой результат реализации действий менеджмента [8].

Современные менеджеры ориентируют формирование синергетического взаимодействия на достижение роста объемов получаемой компаниями прибыли, снижения затрат и уменьшения потребности в инвестируемых средствах [7]. Еще одним мотивом достижения высокого уровня синергии служит повышение стоимости компании [9].

Современные специалисты выделяют следующие процессы, находящиеся в основе синергетического взаимодействия [7]:

1. Планирование совместной деятельности.
2. Интенсивный обмен информацией и знаниями.
3. Эффективная координация совместной деятельности.

Можно выделить ряд синергетических эффектов, включающих в себя синергизм «масштаба» (синергизм, основанный на масштабе деятельности и на масштабе производства), комбинирование разнородных

трудовых процессов, использование общих каналов продаж, оперативный и инвестиционный синергизм [7].

Группой отечественных авторов [10] предложена методика формирования и развития синергетического взаимодействия бизнес-единиц диверсифицированной компании. Этими специалистами рассмотрены перечисленные далее механизмы формирования синергетического взаимодействия, которые могут быть реализованы в краткосрочном периоде:

1. Достижение эффекта масштаба на основе совместного использования ряда ресурсов, а также совместной реализации некоторых видов деятельности бизнес-единиц (исследования и разработки, закупки, маркетинговые программы, каналы распределения продукции).

2. Использование косвенных преимуществ реализуемой одной из бизнес-единиц маркетинговой активности, а также исследований и разработок другими бизнес-единицами.

3. Использование общих знаний, а также сходных управленческих технологий разными бизнес-единицами.

4. Использование созданных компанией брендов разными бизнес-единицами.

В другом исследовании указаны такие источники синергии (при слияниях и поглощениях), как увеличение выручки, сокращение издержек, увеличение капитала, снижение налогов [11]. В качестве основных источников операционной синергии, в частности, рассмотрены экономия на масштабе, ускорение роста бизнеса на растущих рынках, расширение возможностей управления ценнообразованием [11].

Выводы

Таким образом, полученные результаты показали высокий уровень значимости ряда факторов при выборе новых областей деловой активности компании, стремящейся к расширению бизнеса. Среди этих факто-

ров — ориентация на отрасли, имеющие большой потенциал генерации прибыли и группы потребителей с растущей фактической емкостью, повышение уровня синергии взаимодействия уже реализуемых компаний направлений деятельности и построение синергетического взаимодействия новых направлений с существующими. К важным факторам также целесообразно отнести выбор групп потребителей, связанных с лояльными компаниями клиентами, а также ориентированных на ценности, связанные с брендами компании.

Полагаем, что при выборе новых направлений деятельности отдельного внимания заслуживает тщательная оценка перспектив достижения высокого уровня синергетического взаимодействия входящих в обновляемую структуру компании бизнес-единиц. В качестве одного из значимых механизмов формирования искомого уровня синергии можно рассматривать специфику ожидаемой целевыми рынками ценности.

Список источников

1. Детерминанты развития экономики России в условиях цифровой трансформации и обеспечения технологического суверенитета: монография / под ред. Е. Н. Макаренко. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. 546 с.
2. Meiton C., Åkesson E. Corporate development – assessing the attractiveness of a new market. A case study of Alfa Laval AB. Master thesis. Lund: Lund University, 2012. 77 p. URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3053502&fileId=3053503> (дата обращения: 01.11.2024).
3. Adam M., Syahputra H., Gunawan B. Industry attractiveness and knowledge management on the formulation of competitive strategy and partnership and its implication on coffee company performance in Aceh // 3rd International seminar and conference on learning organization (ISCLO-15). Dordrecht: Atlantis Press, 2016. P. 1–7. DOI: 10.2991/isclo-15.2016.38
4. Urbšienė L., Monkevičiūtė R., Navikaitė U. Analysis of the attractiveness and competitiveness of the securities market in Lithuania // *Ekonomika*. 2014. Vol. 93. No. 3. P. 116–140. DOI: 10.15388/Ekon.2014.0.3880
5. Димитриади Н. А., Карасев Д. Н. Выбор отраслей бизнеса при разработке корпоративной стратегии на основе анализа входных барьеров и ресурсов компании // *Финансовые исследования*. 2016. № 4. С. 211–216.
6. Patoengkas I., Rahman S. The effect of market attractiveness and value creation on the performance of fertilizer companies in Indonesia. In: Proc. 2nd economics and business international conference (EBIC 2019): Economics and business in Industrial Revolution 4.0. Dordrecht: Atlantis Press, 2019. P. 523–530. DOI: 10.5220/0009311105230530
7. Абдокова Л. З. Синергетический эффект как результат эффективного управления // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 10-3. С. 581–584.
8. Polednáková A. Synergistic effect of joining process and its measurement // *SHS Web of Conferences*. 2020. Vol. 83. Article No. 01051. DOI: 10.1051/shsconf/20208301051
9. Иванов Д. А. Синергия как инструмент современного менеджмента, ориентированного на рост стоимости компании: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2020. 191 с.
10. Решетько Н. И., Соколов М. А. Повышение конкурентоспособности диверсифицированного предприятия на основе оценки возможностей создания и повышения эффективности синергетических взаимосвязей бизнес-единиц // *Интернет-журнал «Наукоедение»*. 2014. № 6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/81EVN614.pdf> (дата обращения: 01.11.2024).
11. Partacz K. Creating value through synergy in mergers and acquisitions // *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2022. Vol. 26. No. 4. P. 18–25. DOI: 10.19192/wsfip.sj4.2022.3

References

1. Makarenko E.N. Determinants of the development of the Russian economy in the context of digital transformation and ensuring technological sovereignty. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics; 2023. 546 p. (In Russ.).
2. Meiton C., Åkesson E. Corporate development – assessing the attractiveness of a new market. A case study of Alfa Laval AB. Master thesis. Lund: Lund University; 2012. 77 p. URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3053502&fileId=3053503> (accessed on 01.11.2025).
3. Adam M., Syahputra H., Gunawan B. Industry attractiveness and knowledge management on the formulation of competitive strategy and partnership and its implication on coffee company performance in Aceh. In: Proc. 3rd Int. seminar and conference on learning organization (ISCLO-15). Dordrecht: Atlantis Press; 2016:1-7. DOI: 10.2991/iscl0-15.2016.38
4. Urbšienė L., Monkevičiūtė R., Navikaitė U. Analysis of the attractiveness and competitiveness of the securities market in Lithuania. *Ekonomika*. 2014;93(3):116-140. DOI: 10.15388/Ekon.2014.0.3880
5. Dimitriadi N.A., Karasev D.N. The choice of business sectors in the development of corporate strategy based on the analysis of entry barriers and resources of the company. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*. 2016;(4):211-216. (In Russ.).
6. Pamoengkas I., Rahman S. The effect of market attractiveness and value creation on the performance of fertilizer companies in Indonesia. In: Proc. 2nd economics and business international conference (EBIC 2019): Economics and business in Industrial Revolution 4.0. Dordrecht: Atlantis Press; 2019:523-530. DOI: 10.5220/0009311105230530
7. Abdokova L.Z. Synergistic effect as the result of effective management. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2016;(10-3):581-584. (In Russ.).
8. Polednáková A. Synergistic effect of joining process and its measurement. *SHS Web of Conferences*. 2020;83:01051. DOI: 10.1051/shsconf/20208301051
9. Ivanov D.A. Synergy as a tool of modern management aimed at increasing the company's value. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg, 2020. 191 p. (In Russ.).
10. Reshetko N.I., Sokolov M.A. Design of the innovative focused “synergetic organizational structures” as the mechanism of increase of their competitiveness. *Internet-zhurnal Naukovedenie*. 2014;(6):80. DOI: 10.15862/81EVN614
11. Partacz K. Creating value through synergy in mergers and acquisitions. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2022;26(4):18-25. DOI: 10.19192/wsfp.sj4.2022.3

Сведения об авторе

Борис Александрович Дышлюк

аспирант

Донской государственный технический университет

344003, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, д. 1

Поступила в редакцию 13.02.2025

Прошла рецензирование 28.02.2025

Подписана в печать 10.04.2025

Information about the author

Boris A. Dyshlyuk

postgraduate student

Don State Technical University

1 Gagarin sq., Rostov-on-Don 344003, Russia

Received 13.02.2025

Revised 28.02.2025

Accepted 10.04.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.