

УДК 658.5.011

Научная статья

DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-6-378-388

EDN: SSFMEQ

## Принятие стратегических управленческих решений в условиях диферсификации предприятий телеkomмуникационной отрасли

А. А. Федоров<sup>✉</sup>, А. В. Назаренко

Московский политехнический университет  
107023, Россия, Москва, ул. Большая Семёновская, 38

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации и своевременной трансформации отечественных телекоммуникационных компаний к условиям цифровизации и санкционным вызовам, где приоритетность должна отдаваться диверсификации как ключевому инструменту обеспечения устойчивости. Новизна работы заключается в формировании нового комплексного подхода к выбору стратегии диверсификации для конкретной компании, учитывающего при этом интегрирующий анализ ресурсного состояния, наличия опорных компетенций, возможности синергетического эффекта, высокого уровня навыков руководителя и другие факторы.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методологического и практического инструментария для запуска и проведения эффективного процесса диверсификации посредством формирования внутренних стратегий в телекоммуникационных компаниях.

**Методика исследования** основана на системном анализе, синтезе теоретических работ российских и зарубежных авторов.

**Результаты.** Выявлено, что эффективный процесс диверсификации связан с балансом внутренних возможностей и благоприятной внешней средой. Разработан собственный перечень мероприятий, способствующий эффективному проведению процесса диверсификации, предложены логическая схема принятия решения о целесообразности проведения диверсификации производства, а также матрица зависимости выбора возможных корпоративных стратегий от существующих факторов недиверсифицированной компании.

**Ключевые слова:** стратегия диверсификации, телекоммуникационный рынок, жизненный цикл, конкурентное преимущество, ключевые компетенции, ресурсное обеспечение, инновации, адаптация, позиционирование компании

Поступила 01.10.2025, одобрена после рецензирования 13.10.2025, принята к публикации 17.11.2025

**Для цитирования.** Федоров А. А., Назаренко А. В. Принятие стратегических управленческих решений в условиях диферсификации предприятий телекоммуникационной отрасли // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27. № 6. С. 378–388. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-6-378-388

Original article

## Strategic decision-making in context of differentiation in telecommunications industry

A.A. Fedorov<sup>✉</sup>, A.V. Nazarenko

Moscow Polytechnic University  
38, Bolshaya Semyonovskaya street, Moscow, 107023, Russia

**Abstract.** The relevance of the study is due to the need to adapt and timely transform domestic telecommunications companies to the conditions of digitalization and sanctions challenges, where priority should be given to diversification as a key tool for ensuring sustainability. The novelty of the work lies in the formation of a new integrated approach to choosing a diversification strategy for a specific company, taking into account the integrating analysis of the resource state, the availability of core competencies, the possibility of synergies, a high level of managerial skills and other factors.

**Aim.** The study is to develop theoretical, methodological and practical tools for launching and conducting an effective diversification process through the formation of internal strategies in telecommunications companies.

**The research methodology** is based on system analysis, synthesis of theoretical works of Russian and foreign authors.

**Results.** It was revealed that an effective diversification process is associated with a balance of internal opportunities and a favorable external environment. We have developed our own list of activities that contribute to the effective diversification process, we have also proposed a logical scheme for deciding on the feasibility of diversifying production, and a matrix for understanding the dependence of the choice of possible corporate strategies on the existing factors of an undiversified company.

**Keywords:** diversification strategy, telecommunication market, life cycle, competitive advantage, key competencies, resource provision, innovation, adaptation, company positioning

*Submitted 01.10.2025,*

*approved after reviewing 13.10.2025,*

*accepted for publication 17.11.2025*

**For citation.** Fedorov A.A., Nazarenko A.V. Strategic decision-making in context of differentiation in telecommunications industry. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS.* 2025. Vol. 27. No. 6. Pp. 378–388. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-6-378-388

## ВВЕДЕНИЕ

Существующее положение телекоммуникационной отрасли находится в стадии переходного периода, когда компании как в России, так и за рубежом должны адаптироваться под условия цифровизации экономики. Данный тезис подтвержден различными исследовательскими работами в сфере телекоммуникаций. На российском телекоммуникационном рынке действуют несколько крупных операторов, среди которых:

- «Ростелеком» – крупнейший оператор фиксированной связи, активно развивающий услуги широкополосного доступа и IPTV;
- «МТС» – один из лидеров мобильной связи, предлагающий широкий спектр услуг, включая мобильный интернет и цифровые сервисы;
- «ВымпелКом» – оператор под брендом «Билайн», известный своими инновациями в области мобильной связи;
- «МегаФон» – активно развивает сети 4G и 5G, а также предлагает услуги интернета вещей.

Эти компании конкурируют друг с другом, внедряя новые технологии и улучшая качество обслуживания.

Необходимо обратить внимание, что диверсификация является прочным стержнем развития не только отдельно взятого субъекта экономических отношений, но и всей отрасли связи и телекоммуникации в целом. Такие направления осуществления хозяйственной деятельности и развития корпораций, имеющие тесную связь финансовых, информационных, организационных и управлеченческих потоков, составляют целостно-концептный экономический геном, действуя в русле интегрального масштабного стратегического замысла.

**Цели и задачи исследования.** Целью настоящего исследования выступает разработка теоретико-методологического и практического инструментария для запуска и проведения

эффективного процесса диверсификации посредством формирования внутренних стратегий в телекоммуникационных компаниях. Для достижения цели выполнялись задачи:

- проведение анализа существующего ресурсного обеспечения диверсификационных процессов в отечественных корпорациях телекоммуникационной среды;
- обоснование значимости и роли синергетического эффекта для разработки и реализации стратегий диверсификации внутри компаний;
- систематизация и оценка существующих теоретических подходов к определению степени диверсификации;
- разработка авторских механизмов, алгоритмов и инструментов для принятия стратегических управленческих решений в области проведения процесса диверсификации: логической схемы принятия решения о необходимости диверсификации внутри компании, матрицы выбора корпоративных стратегий в зависимости от скорости роста отрасли и конкурентоспособности компаний, оптимального перечня конкретных мероприятий для проведения диверсификации;
- выявление и обозначение ключевых внутренних и внешних драйверов, способствующих успешному внедрению синергетической стратегии диверсификации в современных реалиях.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

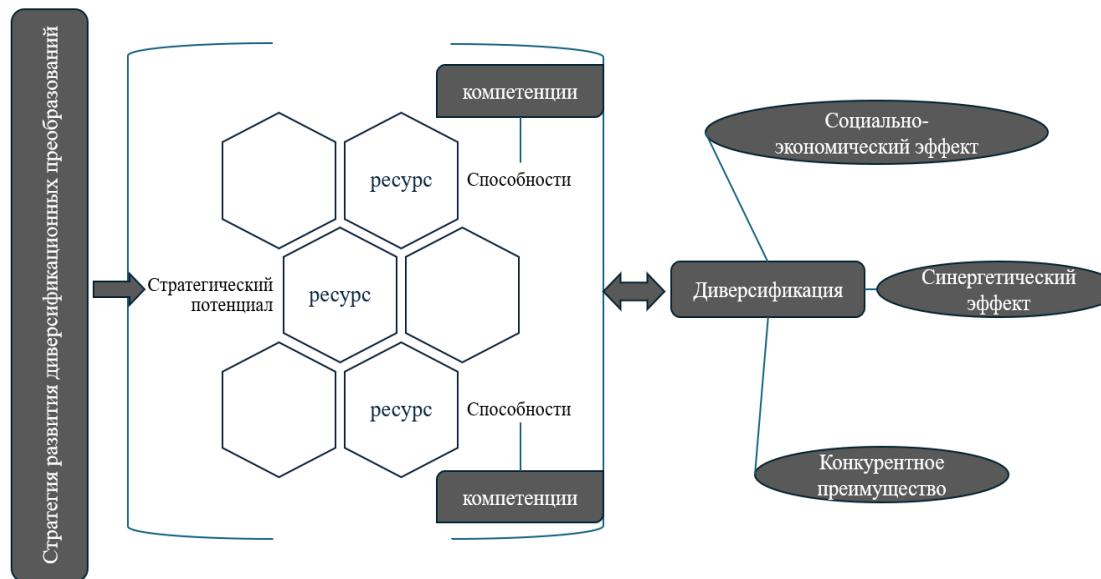
В представленной работе использовались теоретические методы: методы анализа и синтеза в работе с изучением научной литературы, системный подход при рассмотрении диверсификации как комплексной системы, метод сравнительного анализа, примененный при обзоре различных существующих стратегий и методик уровня измерения диверсификации. Абстрагирование и конкретизация в переходе от теоретической части исследования с изучением научных трудов к рассмотрению конкретных практических инструментов. Моделирование в разработке собственных схем, а также методы обработки данных и оценки, наблюдение, сравнительно-сопоставительный метод.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Среди современных российских авторов, которые занимались исследованиями в области диверсификации производств и формировали ее концептуальные положения, можно отметить Е. Г. Новицкого. Автор определяет диверсификацию как «формирование предпринимательской среды, в которой в рамках общей стратегии и с использованием единого финансового и информационного потока действует горизонтально интегрированная совокупность вертикально интегрированных бизнесов, которые представляют собой различные бизнес-направления диверсифицированного предприятия, единые технологические цепочки производственного процесса» [1, с. 8].

Актуальным вопросом является своевременность и обоснованность принятия решения о внедрении стратегии диверсификации. В связи с этим имеется необходимость определения кореляции ресурсов и способности генерации ключевых компетенций, в совокупности дающих эффект укрепления конкурентных преимуществ [2, с. 13–21]. При этом важно отметить необходимость присутствия синергетического эффекта в подходе к познанию и разработке диверсификации (рис. 1).

Следует отметить, что многогранный вариативный выбор типов стратегии дает возможность увеличения прибыли корпорации и ограничен только уровнем обладания стратегическим потенциалом (набором исключительных ресурсов, редких способностей и ключевых компетенций) [2, с. 13–21]. Рассмотрим матрицу выбора корпоративных стратегий диверсификации по ряду признаков и ее классификацию в таблице 1.



**Рис. 1. Логическая схема принятия решения о целесообразности проведения диверсификации производства.**  
Составлено авторами по данным [3, с. 125]

**Fig. 1. Logical diagram for making a decision on the feasibility of diversifying production.**  
Compiled by the authors based on data from the source [3, p. 125]

**Таблица 1. Матрица выбора действий корпоративных стратегий**

**Table 1. Matrix of corporate strategy action selection**

		Конкурентоспособность организации	
		слабая	сильная
Скорость роста отрасли - темп	высокий	1. Трансформация потенциала «стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота)» 2. Приобретение нового бизнеса в одной отрасли для достижения эффекта большого капитала 3. Интеграция «верх-низ» 4. Процесс диверсификации 5. Продажа активов/слияние 6. Ликвидация (как крайний случай)	1. Углубление присутствия на рынке с дальнейшим расширением на международные каналы сбыта 2. Расширение бизнеса при возможности потенциала. Выход на международные рынки 3. Освоение новых векторов бизнеса в текущей отрасли посредством интегрирования накопленных знаний в меняющуюся среду
	низкий	1. Для большего товарооборота концентрация в одной сфере	1. Глобальное расширение каналов сбыта: выход на международный уровень с параллельной фиксацией достигнутых результатов и их дальнейшее развитие
		2. Процесс слияния с более успешной компанией на рынке (для усиления собственных конкурентных преимуществ)	2. Освоение новых направлений, применяя накопленный опыт, развитые компетенции, корпоративные практики
		3. Использование интеграции «верх-низ», если она способна укрепить позиции компании	3. Диверсификация производства посредством освоения новых ниш
		4. Процесс диверсификации	4. Стратегическое развитие через новые совместные проекты в перспективных отраслях рынка
		5. Получение прибыли с последующей продажей компании	5. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ посредством интеграции «верх-низ»
		6. Ликвидация (как крайний случай)	6. Смещение фокуса и концентрации на единственную отрасль + действия, направленные на снижение конкурентных преимуществ конкурентов посредством собственных улучшений

\*Составлено авторами по данным [4, с. 35].

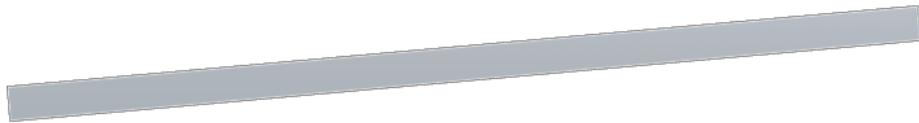
Одной из наиболее привлекательных особенностей является не сохранение тенденции продолжения концентрации на единственном виде бизнеса, а перспектива развития эмержентности в смежных отраслях и секторах производства.

Также необходимо учитывать, что при проведении диверсификации необходим механизм для принятия эффективных управленческих решений в области функционирования предприятий [5, с. 19–22]. Таким образом, в настоящее время «диверсификация экономики» – это ответ на все вызовы, брошенные экономике страны мировым рынком и введенными экономическими санкциями против России [6, с. 402].

В рамках выбора корпоративной стратегии диверсификации авторы предлагают рассмотреть следующие виды классификации стратегий диверсификации по принципу доли присутствия синергии (рис. 2).

### Конгломератная стратегия диверсификации

- Переход предприятия в область, не связанную с текущим бизнесом корпорации – к новым технологиям и потребностям рынка на основе стратегического союза и системного подхода (путем создания объединения предприятий различных отраслей, не связанных между собой технологической цепью).



### Синергическая стратегия диверсификации

- Взаимовыгодная перспектива развития бизнеса за счет объединения усилий и разделения рисков.
- Предусматривает выход за рамки основного вида производства, внутри которой действовала корпорация, через повышение стратегического потенциала с целью получения синергического эффекта, за счет поиск новых видов деятельности, внедрение инновационных технологий.

*Rис. 2. Виды диверсификации по принципу использования синергического эффекта.*

*Fig. 2. Types of diversification based on the principle of using the synergistic effect.*

Следует отметить, что данные стратегии относятся к типу основных производственных диверсификаций. Авторы данной работы не только допускают, что количество подвидов диверсификации может быть значительно больше по типу диверсификационных процессов, но и считают, что важен комплексный подход при выборе инструментов и методов ее реализации, что позволяет значительно расширить применение эффекта синергии на другие вероятные множества видов диверсификации.

Наличие эффекта синергизма достигается за счет обладания специфическим набором ресурсов, наличия ключевых компетенций и уникальных способностей (в том числе управленческих), что дает мощный стратегический потенциал и создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровнях организации и выражается в конечном результате получения максимальной выгоды. Достигается результат во многих отраслях рынков товаров и услуг за счет снижения уровня издержек либо приобретения продукции (услугой) уникальных свойств. Важная роль отводится обладанию компетенциями управлять потенциальными возможностями и перспективе эффекта синергии.

Синергическая стратегия диверсификации предполагает повышение эффективности деятельности за счет умелого использования ресурсов: внедрения инноваций и сокращения издержек, поддержания устойчивой рыночной инфраструктуры организации (правильно выстроенные экономическая организационная структура и связь), отрегулируемой системы взаимодействия (синергия планирования и управления). При этом стоит отметить, что одну из важных ролей играет действующая корпоративная социальная ответственность в рамках внедренной корпоративной культуры, что в известной степени влияет на благотворное развитие умения кадрового ресурса и формирование резерва.

В работах ученых и исследователей было отмечено, что выбор стратегии синергической диверсификации осуществляется высшим управленческим звеном в тех компаниях, где четко и конкретно обозначается ориентир на лидерскую позицию на рынке, создание уникального бренда, использование инновационных технологий, выстраивание позитивного мнения в лице покупателей. Если же корпорацию интересуют только финансовые перспективы в виде получения максимальной прибыли, то, как правило, высший менеджмент внедряет конгломератную диверсификацию [1, с. 4, 7].

Однако авторы данной работы усматривают комплексный подход, имеющий опору на возможность использования «синергетики знаний», учет суммарной факторной зависимости (отрасли, направления), выбранного времени с целью получения гибкой стратегии диверсификации с полным набором инструментария ее реализации в корпоративной среде. При этом, как было рассмотрено авторами в анализе определения степени диверсификации организаций, экономические исследователи и ученые выделяют: «Абсолютный уровень диверсификации – определяется общим количеством отраслей, которые технологически не связаны между собой» [8, с. 31]. В рамках этого определения используются такие показатели, как удельный вес и количество отраслей опорного и второстепенного значения. К примеру, в МТС это направления розничного бизнеса (новинки), предоставление новых видов услуг – страхование, кредитование. Но при этом необходимо дополнить уже исследованные замеры и рассматривать принятие общей оценки уровня диверсификации не только технологически не связанных отраслей, но и новые тенденции единой цепи, смежные кроссфункциональные направления. Подобный расчет возможно произвести, используя индекс Херфиндаля–Хиршмана или интегральный показатель, опираясь на коэффициент концентрации отраслей [8, с. 31]. Необходимо учесть, что данные показатели актуальны, если известны все достаточные массивы данных финансово-экономического состояния компаний, но, как правило, такая информация закрыта при изучении деятельности компаний извне и является коммерческой тайной. В данном случае имеются альтернативные способы проведения классификации организаций.

В своей работе С. С. Зайцева предлагает целый комплекс мер для определения степени диверсификации деятельности компании, в том числе с помощью индекса энтропии [9, с. 52]. По сути, индекс энтропии включает три компонента: количество отраслей, в которых осуществляет свою деятельность компания; сегментное распределение выручки компаний; степень связанности между отраслями ведения бизнеса. Именно наличие третьего компонента дает определенные преимущества данной модели по сравнению с индексом Херфиндаля–Хиршмана.

Еще одним способом определения степени диверсификации компаний является применение составных индексов. Суть метода заключается в умножении количества сфер, в которых функционирует компания, на долю крупнейшей бизнес-единицы [9].

Л. Н. Шутенко определяет возможность использования «коэффициента реализованности хозяйственных устремлений отдельного направления ( $P_i$ ) и коэффициента реализованности хозяйственных направлений организации в целом ( $P_{Org}$ )» [9]. Это означает, что сама оценка эффективности диверсификации происходит, опираясь на уже полученные результаты в ходе диверсифицированной деятельности. Но до сих пор остаются малоизученными вопросы степени внедрения диверсификации.

Исследователь Д. В. Чернов предлагает свои авторские подходы в данном вопросе. Предложенная версия определяет и предлагает рассмотрение жизненного цикла организации посредством фаз, таких как зарождение, формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис, деструкция [10, с. 124–133; 11, с. 27–35].

Данный метод дает общий подход для принятия решения о внедрении стратегии диверсификации без учета изменения внешних и внутренних факторов (номенклатуры, ассортиментной матрицы, доли рынков сбыта), не только продлить фазы жизненного цикла, но и вернуться к предыдущим его фазам развития. Проведение диверсификации дополнительно позволит выявить новые актуальные и перспективные направления основной деятельности. Такого же мнения придерживаются и другие экономические деятели – С. М. Ильяшенко, Ж. В. Поплавская, Т. В. Доненко, которые указывают на эффективность проведения диверсификации в соответствии с фазами жизненного цикла товара и услуги [8, с. 33]. Авторы исследования также поддерживают данную позицию, которая на современном этапе развития российской экономической практики хорошо укладывается в теорию принятия решения о необходимости внедрения стратегии диверсификации в соответствии с фазами жизненного цикла продукции. К примеру, на этапах роста и зрелости легко определяется момент удачного или необходимого запуска диверсификации.

Исходя из вышеперечисленного реализация стратегии диверсификации при рациональном использовании имеющихся ресурсов и ключевых компетенций дает возможность получения эффективного стратегического потенциала.

В данном случае авторы данной работы предлагают использовать комплекс мероприятий (там, где это целесообразно), направленный для достижения максимальной эффективности от проведения диверсификации корпорации (табл. 2).

**Таблица 2.** Оптимальный список комплекса мероприятий диверсификации

**Table 2.** Optimal list of diversification measures

№ п/п	Перечень комплекса мероприятий
1	Расширение номенклатуры и ассортиментной матрицы товаров и услуг
2	Усовершенствование товаров и услуг
3	Выход на новый инновационный сегмент рынка
4	Создание собственной сырьевой или сбытовой базы
5	Организация нового производства (складского комплекса) на базе существующей или приобретенной компании
6	Расширение доли рынков за счет территориального захвата освобожденных и незанятых зон
7	Создание альянсов и коммерческих союзов между компаниями без перехода права собственности для получения эффекта синергии
8	Образование группы компаний посредством приобретения новых компаний (в том числе и конкурентов)
9	Проведение мероприятий по объединению с другими компаниями, слиянию и поглощению, избавлению от нерентабельных «портфелей бизнеса»

\*Составлено авторами

Таким образом, в компании важно выделять особое место процессу диверсификации, поскольку этот управляемый инструмент позволяет регулировать инновации в компании, опираясь на имеющийся ресурсный потенциал и стратегические идеологические ориентиры предприятия.

Следовательно, стратегия синергизма – увеличение стимулирующих элементов производства, обеспечивающих стратегическую стабильность деятельности организации,

которое снижает зависимость от внешних экономических и политических факторов и ориентирует на постоянное улучшение внутренних.

Такой вывод обоснован и подтверждается практикой крупных российских корпораций – операторов связи. Диверсификацию производства эффективно применяют в ПАО «МТС» и других компаниях, входящих в состав АФК «Система», в ближайшей конкурентной среде ПАО «Вымпелком» и ПАО «МегаФон». Проведенные за последние десятилетия экономические исследования позволяют обозначить, что именно отрасль инфокоммуникаций проходила стадии развития и укрепления увереннее остальных, несмотря на конъюнктурные изменения в последние 3–5 лет в Российской Федерации. Но следует также отметить тот факт, что вероятность достижения успеха в большинстве примеров была предопределена логичностью и дальновидностью при выборе перспективной стратегии. Данный аспект показывает присутствие сильной позиции в вопросе менеджмента «телекоммуникационной тройки», принцип которой в том, что наработанная эффективная модель управления за двадцать с небольшим лет применяется во всех вновь созданных новых направлениях, а также в интеграционных проектах (приобретенных видах бизнеса). Вполне очевидно, что данная концепция управления еще раз позволит обойти высокую степень риска при ведении узкопрофильного бизнеса, позволяя во время замедления темпов роста во всех фазах развития своевременно переориентировать финансовые потоки, материальные и трудовые ресурсы.

Проведенный анализ указывает на то, что активы организации – это основа ее перспективной и долгосрочной стратегии. При имеющихся данных наличие баланса внутреннего (корпоративного) и внешнего (финансово-экономической, социально-политической среды) соответствия обусловлено начальными исходными данными возможности разработки, готовностью и проведением корпоративной стратегии диверсификации.

Та стратегия диверсификации, которую определяет для себя компания, раскрывает свое предназначение на основе адаптации имеющихся опорных ресурсов компании, ее преимуществ, выстроенных в сложную взаимосвязанную систему, способную к гибким изменениям. В данном случае под эффективной способностью следует понимать наличие имеющегося или приобретенного потенциала группы ресурсов, полученного в результате взаимодействия с невидимыми активами, основной целью которых является получение максимальной выгоды организации.

Исходя из вышеуказанных моментов основными внутренними драйверами, подтверждающими своевременное и актуальное на данный момент обоснованное решение о внедрении синергической стратегии диверсификации корпоративного сектора в российской экономике, являются:

1. Правильное позиционирование компании и представленного бренда.
2. Наличие высокого профессионализма кадров и кадрового резерва.
3. Возможность создания многоотраслевой корпорации или холдинга.
4. Инновационный подход к управлению.

Из внешних драйверов важно отметить такие, как:

1. Наличие государственной поддержки в процессе установления благоприятного экономического климата внутри государства (социально ориентированный бизнес).
2. Устранение искусственных препятствий внешнеэкономического пространства.
3. Нивелирование внешних угроз мирового масштаба за счет устойчивости внутренней экономической системы.

## Выводы

Определено, что ресурсы представляют собой источник особых способностей организации, которые являются важным источником ее ключевых компетенций и конкурентных преимуществ. Важным аспектом на этапе планирования является разработка стратегии диверсификации нового инновационного качества для каждой конкретной организации на

основе комплексного подхода, обеспечивающего высокую степень конкурентоспособности и устойчивость. Определена значимость синергического эффекта к познанию и разработке диверсификации телекоммуникационного сектора путем компеляции многогранных ресурсов, присутствия возможности и ключевых компетенций, на основе теоретических работ И. Ансоффа [12], Л. П. Евстигнеева и Р. Н. Евстигнеева [13], А. А. Кофанова [14] и собственных изысканий авторов.

Определено, что реализация синергической стратегии диверсификации предполагает повышение эффективности деятельности за счет умелого использования ресурсов: внедрения инноваций и сокращения издержек, поддержания устойчивой рыночной инфраструктуры организаций, отрегулируемой системы взаимодействия, которая дает возможность приобретения экономического баланса между рациональным использованием ресурсов компании, управлением рисками и гибкостью управления.

Разработана логическая схема принятия решения о целесообразности проведения диверсификации в крупных телекоммуникационных корпорациях. В отличие от имеющихся подходов к определению взаимосвязи, представленных в работах таких авторов, как Е. Г. Новицкий [1, с. 8], И. В. Корчагина, О. В. Сычева-Передеро [15, с. 4], изложенные в данной работе подходы позволяют отразить роль взаимосвязи внутренних активов компании, являющихся ее стратегическим потенциалом, который будет реализован в том числе благодаря диверсификационному процессу через социально-экономическую отдачу и демонстрацию устойчивости вопреки внешней турбулентности.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование позволило обратить внимание на ключевой вопрос о необходимости использования такого стратегического инструмента, как стратегия диверсификации в компаниях телекоммуникационной отрасли. В условиях санкций и проактивной цифровой трансформации это важно для обеспечения и усиления устойчивости, конкурентоспособности и долгосрочного развития компаний.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Новицкий Е. Г.* Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. М.: БУКВИЦА, 2001. 163 с.
2. *Абрамов Д. В.* Методические предложения по определению и развитию стратегического потенциала диверсификационного процесса в крупных компаниях – операторах связи в условиях конкурентной борьбы // Экономика, социология и право. 2016. № 4-1. С. 13–23. EDN: VZAJBX
3. *Абрамов Д. В.* Систематизация факторов, действующих на диверсифицированные процессы в российских компаниях. В кн.: Экономический рост: факторы и механизмы устойчивого развития. Пенза: Наука и просвещение, 2017. С. 124–133. EDN: ZBJDTH
4. *Аронов А. М., Петров А. Н.* Диверсификация производства: теория и стратегия развития. СПб.: Лениздат, 2000. 127 с. EDN: TKWMAB
5. *Познякова О. О., Щербанюк К.* Диверсификация как фактор устойчивого развития предприятия в рыночных условиях // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2014. № 3. С. 19–22. EDN: WEFPKN
6. *Порохин А. В., Яркова Т. А., Соина-Кутищева Ю. Н.* Основные направления диверсификации экономики региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 9-2. С. 399–403. EDN: WKTYYRR
7. *Абрамов Д. В.* Возможный вероятный выбор оптимальной стратегии компании в условиях глобального экономического кризиса и ограничений экономических санкций // Экономика, социология и право. 2016. № 4-1. С. 6–13. EDN: VZAJBN

8. Бабиев В. Ю., Чернорук А. А. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия // Экономика и управление. 2010. № 4(24). С. 29–34. EDN: VRCZZW
9. Жмудь Т. А. Переносимая инновация как способ открытия новых рынков и диверсификации компаний // Инновационное развитие экономики. 2017. № 1 (37). С. 25–31.
10. Чернов Д. В. Стратегические коммуникации российского бизнеса // ГБУВПО ГУ ВШЭ. 2010. 198 с.
11. Чернов Д. В., Солдатенков С. В., Приданцев С. В. и др. Генератор прибыли, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг. Russian Service Book, 2010. 370 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
13. Евстигнеева Л. П., Евстигнеев Р. Н. Методологические основы экономической синергетики // Научный доклад. М.: ИЭ РАН, 2007. 64 с.
14. Кофанов А. А. Диверсификация региональной экономики как доминирующая стратегия структурного развития в условиях глобализации экономических отношений: автореф. дис... док-ра. экон. наук: 08.00.05/ Краснодар, 2011. 46 с.
15. Корчагина И. В., Сычева-Передеро О. В. Потенциал технологического предпринимательства как фактора диверсификации экономики территории // Региональная экономика. Юг России. 2019. Т. 7. № 4. С. 4–12. DOI: 10.15688/re.volsu.2019.4.1

## REFERENCES

1. Novitsky E.G. *Problemy strategicheskogo upravleniya diversifitsirovannymi korporatsiyami* [Problems of Strategic Management of Diversified Corporations]. Moscow: BUKVITSA, 2001. 163 p. (In Russian)
2. Abramov D.V. Methodological proposals for defining and developing the strategic potential of the diversification process in large telecom operators in a competitive environment. *Economy, Sociology and Law*. 2016. No. 4-1. Pp. 13–23. EDN: VZAJBX. (In Russian)
3. Abramov D.V. Systematization of factors influencing diversification processes in Russian companies. The book: Economic Growth: Factors and mechanisms of sustainable development. Penza: Science and Education, 2017. Pp. 124–133. EDN: ZBJDTH. (In Russian)
4. Aronov A.M., Petrov A.N. *Diversifikatsiya proizvodstva: teoriya i strategiya razvitiya* [Diversification of production: theory and strategy of development]. St. Petersburg: Lenizdat, 2000. 127 p. EDN: TKWMAB. (In Russian)
5. Poznyakova O.O., Shcherbanyuk K. Diversification as a factor in sustainable development of an enterprise in market conditions. *Enterprise Strategy in the context of increasing its competitiveness*. 2014. No. 3. Pp. 19–22. EDN: WEFPKN. (In Russian)
6. Porokhin A.V., Yarkova T.A., Soina-Kutishcheva Yu.N. The main directions of economic diversification in the region. *Fundamental Research*. 2016. No. 9-2. Pp. 399–403. EDN: WKTYRR. (In Russian)
7. Abramov D.V. Possible probable choice of optimal strategy of a company in context of global economic crisis and restrictions of economic sanctions. *Economy, Sociology and Law*. 2016. No. 4-1. Pp. 6–13. EDN: VZAJBN. (In Russian)
8. Babiev V.Yu., Chernoruk A.A. Diversification as a tool for managing enterprise development. *Economy and Management*. 2010. No. 4(24). Pp. 29–34. EDN: VRCZZW. (In Russian)
9. Zhmud T.A. Transferable innovation as a way to open new markets and diversify companies. *Innovative Development of the Economy*. 2017. No. 1(37). Pp. 25–31. (In Russian)
10. Chernov D.V. *Strategicheskiye kommunikatsii rossiyskogo biznesa* [Strategic communications of Russian business]. HSE State University, 2010. 198 p. (In Russian)
11. Chernov D.V., Soldatenkov S.V., Pridancev S.V. et al. *Generator pribyli, ili Kak sozdat' v Rossii effektivnuyu kompaniyu roznichnykh uslug* [Profit generator, or how to create an effective retail services company in Russia]. Russian Service Book, 2010. 370 p. (In Russian)

12. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy]. SPb: Piter Kom, 1999. 416 p. (In Russian)
13. Evstigneeva L.P., Evstigneev R.N. *Metodologicheskiye osnovy ekonomicheskoy sinergetiki* [Methodological foundations of economic synergetic]. Nauchnyy doklad. Moscow: Institut ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk, 2007. 64 p. (In Russian)
14. Kofanov A.A. *Diversifikatsiya regional'noy ekonomiki kak dominiruyushchaya strategiya strukturnogo razvitiya v usloviyakh globalizatsii ekonomicheskikh otnosheniy* [Diversification of regional economy as a dominant strategy of structural development in the context of globalization of economic relations]: avtoref. dis. dok. ekon. nauk: 08.00.05. Krasnodar, 2011. 46 p. (In Russian)
15. Korchagina I.V., Sycheva-Peredero O.V. Potential of technological entrepreneurship as a factor in diversifying a territory's economy. *Regional Economy. South of Russia*. 2019. Vol. 7. No. 4. Pp. 4–12. DOI: 10.15688/re.volsu.2019.4.1. (In Russian)

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest.** The authors declare no conflict of interest.

**Вклад авторов:**

А. А. Федоров – провел основное исследование, собрал и проанализировал данные, написал разделы о теоретической базе, участвовал в разработке методологии, подготовил рисунки и таблицы;  
А. В. Назаренко – написал введение и заключение, занимался редактированием текста.

**Contribution of the authors:**

A.A. Fedorov – conducted the main research, collected and analyzed data, wrote sections on the theoretical basis, participated in the development of the methodology, prepared figures and tables;  
A.V. Nazarenko – wrote the introduction and conclusion and edited the text.

**Финансирование.** Исследование проведено без спонсорской поддержки

**Funding.** The study was performed with no external funding

**Информация об авторах**

**Федоров Андрей Анатольевич**, аспирант, Московский политехнический университет;  
107023, Россия, Москва, ул. Большая Семеновская, 38;  
fyodorov\_home@mail.ru

**Назаренко Антон Владимирович**, д-р экон. наук, доцент, декан факультета экономики и управления, Московский политехнический университет;  
107023, Россия, Москва, ул. Большая Семеновская, 38;  
a.v.nazarenko@mospolytech.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2451-4471>, SPIN-код: 8242-6652

**Information about the authors**

**Andrey A. Fedorov**, Postgraduate Student, Moscow Polytechnic University;  
38, Bolshaya Semyonovskaya street, Moscow, 107023, Russia;  
fyodorov\_home@mail.ru

**Anton V. Nazarenko**, Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Moscow Polytechnic University;  
38, Bolshaya Semyonovskaya street, Moscow, 107023, Russia;  
a.v.nazarenko@mospolytech.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2451-4471>, SPIN-code: 8242-6652