

УДК 334.012.42 DOI: 10.14451/1.232.154

Аспекты формирования стратегии развития коммерческой организации в контексте современных парадигм моно- и мультивекторности

© 2024 **Ильин Алексей Евгеньевич**

Доктор экономических наук, профессор, директор Курского филиала. Финансовый университет при Правительстве РФ, Курск.

E-mail: iljinae@rambler.ru

© 2024 **Занина Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, зам. директора Курского филиала. Финансовый университет при Правительстве РФ, Курск.

E-mail: o.zanina@inbox.ru

© 2024 **Щербаков Дмитрий Борисович**

Магистрант Курского филиала. Финансовый университет при Правительстве РФ, Курск.

E-mail: dmhacker@yandex.ru

Ключевые слова: стратегия развития организации, компоненты экономического благополучия, мультивекторности развития, моновекторная стратегия, минимизация риска.

В статье рассмотрены различные подходы к формированию стратегии развития коммерческой организации. Исследованы основные проблемы стратегирования на современном этапе. Детально рассмотрены преимущества и недостатки мультивекторности при построении стратегии развития. Проанализированы факторы формирования финансово-экономической и производственной стратегии мультивекторного развития. Моновекторность как концепция стратегии развития организации. Рассмотрены этапы разработки стратегии развития организации. Проанализирован комплекс учётно-аналитических данных, используемых исследуемой организацией в ходе проведения управленческих мероприятий планирования, прогнозирования и контроля. Исследованы направления минимизации рисков при построении различных стратегий развития организации.

Главной особенностью современной экономической мысли является её ориентированность на рациональные методы ведения хозяйства в условиях ограниченности ресурсов и нестабильности рыночной экономики, в результате

своего исторического развития получившая наибольшее распространение в мире. Это позволило развиваться тенденциям достижения высоких конечных результатов при минимальном объёме затрат, преодоления низкой эффективности су-

губо административных методов регулирования производства, использования достижений научно-технического прогресса для скорейшего перехода к интенсификации развития организации и так далее. Для того чтобы соответствовать им, система организации коммерческой деятельности должна была стать гибкой и эффективной. За период с XV века по XXI век она приобрела вид трёхступенчатой пирамиды, состоящей из крупного, среднего и малого бизнеса [15]. Она стала такой в результате влияния таких факторов, как протекание социальных и финансовых процессов, видоизменение логики торговых отношений, трансформация закономерностей сосуществования государства и бизнеса посредством как экономических, так и политических преобразований – развилась и эволюционировала, иными словами.

Так же как развивается система – сумма собственных элементов, по сути, – развивается и каждый из элементов, составляющих её. В контексте данного исследования этот принцип характеризуется следующим образом: общее экономико-организационное развитие происходило не в отрыве от развития каждой отдельной коммерческой организации в истории, начиная с Ост-Индской торговой компанией и заканчивая корпорацией Google [9]. Каждая новая итерация экономической мысли от Смита до Кейнса предлагала коммерческим организациям новые пути развития, управления, самоопределения, самоидентификации, расширяла список доминирующих внутри них философий, принципов производства, направлений морального компаса при исполнении миссии организации. Сколь бы спорным это утверждение ни казалось для области коммерции, в которой есть место только одной максиме – максиме преобладания бизнес-интересов над личными. Однако бизнес всегда несёт в себе черты именно чего-то личного, избранного только для себя – отсюда и понятия миссии компании, и постулаты внутренней философии, и производственные принципы, порождаемые как современными трендами, так и организационными традициями.

Всё вышеперечисленное можно назвать компонентами экономического благополучия, и оно тесно связано с наличием у менеджмента организации не просто плана по его развитию, а полноценной осознанной политики достижения его стратегических целей. Её построение требует от руководства организации понимания, прежде всего, собственных возможностей таковой: зачастую построенные с учётом всех возможных факторов влияния стратегии развития оказываются невозможными для приведения в исполнение – не существует такой методики их эффективного практического применения, которая позволяла бы предприятию существовать в экономическом вакууме. Кроме того, ориентиры стратегий развития на практике часто остаются размытыми, поскольку постановка чётких целей оказывается невыгодна самому руководству предприятия, полагающемуся либо на недостижение запланированных показателей эффективности организации, поскольку это может поставить их в положение жертвы в поддерживаемой государством финансовой системе, либо перевыполнение плана, поскольку это приведёт к сверхприбыли, а, следовательно, к повышению доходов, прежде всего, руководящего состава.

Основные проблемы стратегирования – это, согласно К. Фляйшеру [18]:

1. Появление неконтролируемых факторов экономического и производственного влияния;
2. Недостаточное ориентирование разрабатываемой стратегии развития на будущее;
3. Отсутствие критериев приоритетности целевых установок;
4. Несовершенство организационной структуры.

С точки зрения стратегического – как основного – развития коммерческой организации можно однозначно утверждать, что построение программы его успешного развития в будущем периоде требует обладания следующими информационными данными:

- достоверные конечные финансовые результаты деятельности организации за предыдущий

- отчётный период либо серию периодов (в качестве основного инструмента понимания текущих возможностей организации и вероятных предпосылок её актуального финансового состояния, ресурсной базы и суммы активов);
- основные категории активов организации в соответствии с разностью их ролей в обеспечении хозяйственного, финансового, производственного и инвестиционного циклов (в качестве базиса построения стратегии развития, учитывающей временные ограничения достижения поставленных целей, адекватных производственным возможностям организации и её заявленной миссии);
 - основные источники финансирования хозяйственной деятельности организации (в качестве информационной базы прогнозирования поступлений будущих периодов, обеспечивающих достижение организацией поставленных целей – как внутренних, так и внешних, в разной степени подверженных влиянию экономических факторов);
 - критерии финансовой устойчивости организации в текущем и долгосрочном будущем аспектах (в качестве элемента учёта ограничивающего обстоятельства и условия способности организации поддерживать своё функционирование без необходимости привлечения сторонних заёмных средств на вынужденной основе);
 - целевая функция бизнеса, включающая основные задачи по обеспечению долгосрочного устойчивого развития организации (в качестве главной задачи менеджмента организации, выполнение которой будет означать для организации выбор приоритетного направления разработки программы её развития и дальнейшие исследования в этом направлении).

Проблематика развития современной коммерческой организации зачастую сводится к так называемому корпоративному вопросу [21]. Термин этот неофициальный и встречаться может в различных вариациях – от «проблемы специализации» до «этики корпоратократии» [4]. Тем не менее, вне зависимости от терминологии, общие

черты данного явления могут быть сформулированы следующим образом: когда у организации появляется возможность сформировать собственное присутствие в каком бы то ни было секторе какого бы то ни было рынка, она эту возможность использует. Не имеет никакого значения, какого рода деятельность осуществляла организация первоначально – как только она получает достаточно финансовых, ресурсных и брендовых возможностей, чтобы стать экономически мультиплатформенной, то есть представить себя на множестве несвязанных между собой рынках, она поступает в соответствии не с принципом необходимости, а с принципом потенциала, поскольку именно он обеспечивает экстенсивный рост организации. Это, в свою очередь, сопряжено со значительными рисками, однако их оценка является одним из главных направлений деятельности менеджерской группы внутри компании [16], равно как построение планов её стратегического развития в целом.

Описанное выше явление представляет собой основной фактор мультивекторности развития современных коммерческих организаций – иными словами, стремления к диверсификации не только своих активов – практику довольно распространённую, – но и своих видов деятельности как таковой. Подобную тенденцию можно сравнить со стратегической диверсификацией, хотя термин мультивекторности предполагает большую гибкость в выборе направлений развития и иное отношение к возникающим в ходе этого процесса рискам и выгодам. Тем не менее, мультивекторность как организационно-структурная политика модернизации по-прежнему зависима от построения определённой стратегии развития даже в том случае, когда идеи самой мультивекторности в компании не культивируются. Именно стратегия, как правило, оказывается ключевым фактором успешности действий компании – складывающаяся в ходе проведения тех или иных мероприятий ситуация полностью зависит от того, насколько готова была организация к изменениям и насколько верным оказался сделанный аналитиками прогноз.

Моновекторность как концепция [1] представляет собой стандартизированное представление о стратегии развития организации, включая в себя лишь незначительные аспекты диверсификации активов и производств организации, и более ничем не выделяясь, так как подавляющее большинство современных организаций не решаются рисковать и выходить на принципиально новые для себя рынки [5], не имея для этого достаточных объёмов ресурсов для подавления конкурентов. Для нестабильной экономики это, впрочем, норма – организации стараются избегать рисков.

Основной идеей разработки стратегии развития организации является постановка цели и выбор средств, с помощью которых эта цель будет достигнута, а также концентрация на адаптации к изменяющимся условиям внешней экономической, производственной и социальной среды для поддержки собственной конкурентоспособности и удержания текущего функционального курса [24]. Стратегия развития коммерческой организации в классическом своём смысле означает долговременность своей практической реализации, основанную на оценке влияния внешней и внутренней сред и способную обеспечить максимально возможное достижение поставленных целей без потери стабильности финансового и имущественного положения организации благодаря оптимизации распределения ресурсов и учёту поправок на специфику деятельности организации. Стратегия мультивекторного развития в этом плане мало чем отличается от классической своей итерации, однако опирается на более широкий пул аналитических данных об организации, её деятельности, эффективности и окружении.

Факторы формирования финансовой-экономической и производственной стратегии мультивекторного развития¹:

1. Внешние.

- Многоуровневое состояние экономики. Состояние экономики на глобальном и ло-

кальном (микро- и макроэкономическом) уровнях, способное оказать влияние на деятельность организации в отношении её ресурсного, производственного, финансового, кадрового потенциала.

- Государственное регулирование. Государственная финансово-экономическая политика, контролирующая деятельность коммерческих организаций в сфере налогов, условий труда и поддержки бизнеса.
 - Степень привлекательности отрасли производства. Возможность получения организацией прибыли в долгосрочном периоде посредством стабильного уровня продаж и приемлемого уровня цен в данном сегменте рынка.
 - Условия конкуренции в избранной среде. Степень заполненности выбранного сегмента рынка производителями аналогичной продукции и его способности к саморегулированию.
 - Обстановка на рынке сбыта. Комбинация позитивных и негативных обстоятельств в выбранном сегменте рынка, представляющих для организации угрозу или предлагающих возможности для развития и занятия новых рыночных ниш.
- #### 2. Внутренние.
- Философия руководства организации. Принципы, которых в своём функционировании придерживается организация и которые поддерживаются её руководящим составом, формирующие общественное и профессиональное мнение о ней.
 - Конкурентоспособность организации. Ресурсная, технологическая, кадровая и финансовая база организации, дающая ей преимущества перед производителями аналогичной продукции в одном сегменте рынка.
 - Сильные и слабые стороны организации. Набор организационных аспектов, отличающих данное предприятие от его конкурентов в худшую или лучшую сторону.
 - Ценности и культура организации. Набор

¹Составлено автором на основании Приказа Министерства экономического развития Российской Федерации № 132 от 23.03.17.

неофициальных профессиональных и социальных концепций, принятых в данной организации в качестве принципов взаимодействия руководства и сотрудников, а также воззрений относительно её роли и миссии.

- Специфика деятельности организации. Особые черты, присущие тому или иному виду деятельности, которые стимулируют организацию к принятию определённого структурного и делового облика и имиджа.

Когда описанные выше внешние факторы становятся менее предсказуемыми, успешная стратегия развития организации всегда говорит о необходимости диверсифицировать активы, чтобы в случае непредвиденных ситуаций потерять как можно меньше; этот тезис вполне можно назвать «безошибочной мантрой» финансового планирования [10]. Однако актуальная ситуация в мировой экономике доказывает, что 10-е и, в большей степени, 20-е годы XXI века – отнюдь не то же самое, что золотой век развития позднейших экономических теорий – 70-е, 80-е и 90-е годы XX века [14]. Финансовая политика и финансовая стратегия, осуществляющие функции связующего звена между вероятными направлениями развития предприятия и методами достижения целей с помощью использования финансовых ресурсов, с тех пор (и особенно в последнее время) значительно усложнились. Разумеется, вопрос мультивекторности берёт своё начало не в этом времени – корпорации разной степени транснациональности начали появляться ещё в XV–XVI веках, а в XX веке самым популярным их примером стали японские кэйрэцу, сложная разветвлённая сеть которых могла включать промышленные организации, логистические фирмы, предприятия производства и добычи, точки сбыта, банки и так далее [11]. Просто в XXI веке стало более очевидно, что простая диверсификация активов перестала быть панацеей, и теперь всё больше и больше организаций точно внедряются на те рынки, на которые раньше в принципе не могли бы войти – изначальный вид деятельности не позволил бы. Россию эта тенденция не миновала [8],

например, «Сбербанк», проведший ребрендинг и сменивший название на «Сбер», работает не только области банковских услуг, но и в сфере торговли и доставки – через маркетплейс «Сбермегамаркет»; или «Яндекс», ранее включивший в себя лишь поисковую систему в Интернете, к настоящему моменту успешно запустил сервис доставки «Яндекс Доставка» и службу такси «Яндекс Такси», и это лишь несколько наименований из множества [3].

Впрочем, не стоит забывать о том факте, что успешное внедрение организацией политики мультивекторности – во многом следствие корректного использования технологий и цепочек менеджмента и финансового планирования. Все они представляют собой части более глобального процесса, проводимого в организации – формирования стратегии развития. Именно она в целях приведения её к достижению наилучшего результата из возможных обеспечивает читаемую, систематизируемую в отношении событий, их причин и последствий взаимосвязь неявно взаимозависимых элементов управления организацией – миссией организации (фактически – семантикой её самоопределения), внутренней и внешней политикой организации (фактически – её имиджем) и стратегическими мероприятиями (фактически – моделью поведения организации в процессе достижения поставленных целей как на рынке, так и внутри собственной экосистемы). Без приведения этого механизма тех самых «сдержек и противовесов» [17] в рабочее состояние никакая политика мультивекторности невозможна, и попытка войти на маркетингологически незнакомую территорию будет обречена на провал.

Разработка стратегии развития организации делится на этапы, каждый из которых поочерёдно становится фундаментом для следующего, и мультивекторная стратегия в отличие от моновекторной в данном аспекте [22] обладает лишь несколькими неочевидными, но важными деталями – более детальной аналитикой интересующего рыночного сегмента и составление нескольких прогнозов по состоянию организа-

ции, а также предпочтением пессимистического варианта оптимистическому с последующей необходимостью заблаговременного высвобождения большего количества требующихся ресурсов, в то время как моновекторная использует ту же схему, но со значительными сокращениями:

- подготовительный период (формирование информационной базы для будущих аналитических мероприятий по выявлению текущей свободной ресурсной базы организации и скрытых ресурсов, быстрый анализ по модели SOSTAC или SWOT-анализ [6] для предоставления предварительных выводов относительно целесообразности дальнейших шагов в выбранном стратегическом направлении развития к рассмотрению руководству отдела стратегического менеджмента);
- определение целей стратегического планирования (анализ текущего состояния интересующих сегментов рынка для выявления приоритетных рыночных ниш для занятия и приоритетной целевой аудитории уже представленных на рынке продуктов для привлечения в соответствии с миссией организации, философией, предпочтениями и приоритетами руководящего состава и текущей занимаемой организацией позиции на рынке – в сумме все эти аспекты по сути являются результатом понимания покупательских потребностей);
- выбор основного критерия совершенствования стратегического положения организации на планируемый период (основным упомянутым критерием в подавляющем большинстве (около 75%) случаев [12] менеджмент организации выбирает критерий финансовой устойчивости, который является главным показателем того, какую нагрузку в случае проведения модернизационных мероприятий такого типа выдержит организация без необходимости значительно скорректировать курс своего развития с поправкой на возникшие финансовые проблемы);
- разработка, качественная и количественная оценка предложений по формированию стратегии развития организации (разработка специфической системы критериев качественной оценки каждого направления развития, определение порядка проведения процедуры экспертной оценки перспективности избранного направления развития, разработка имитационной модели движения денежных потоков, обоснование выбора основных и альтернативных направлений развития, предложение порядка принятия управленческого решения для окончательного выбора стратегии развития);
- составление прогнозной отчётности организации (составление и представление прогнозного баланса и отчёта о финансовых результатах в соответствии с предложенными вариантами стратегии развития организации в будущем периоде) [13];
- стратегический анализ прогнозного состояния организации с учётом реализации выбранного направления развития (аналитическое рассмотрение предоставленных расчётных документов о прогнозируемом состоянии организации и финансовых результатах её деятельности в случае выбора наиболее приоритетного направления развития из представленных ранее);
- оценка достижений основного критерия усовершенствования финансово-стратегического состояния организации на планируемый период (финальный аналитический этап – изучение вероятных выгод для организации в случае принятия предложенного в качестве приоритетного плана развития, а также того, какой фундамент это ей предложит для будущего расширения на новых рынках сбыта);
- утверждение финансовой стратегии (представление всей отчётной базы менеджерской аналитической информации руководству организации для подписания и утверждения в качестве официального документа и последующего принятия к исполнению).

Говоря о практике применения процесса стратегирования в управлении организацией [20], нельзя не отметить, при всей очевидности этого факта, что нет ни одной организации, которая бы этого не делала: планирование собственной деятельности для организации – основное усло-

вие выживания на любом рынке, а не обладая знанием достижений прошлых периодов, этим заниматься невозможно. Так поступает и объект данного исследования – одно из российских предприятий химической промышленности, относящееся к отрасли основной химии, специализирующейся на производстве неорганических веществ и переработке минералов. Данное предприятие активно развивается и сохраняет по мере возможности связи с зарубежными партнёрами даже в условиях неблагоприятной политической среды, имеет широкий сформированный продуктовый портфель и сотрудничает с крупнейшими российскими потребителями

собственной продукции. Однако также необходимо понимать следующее: как уже было отмечено, пул данных стратегического анализа не всегда принимает формализованный с точки зрения отчётности вид, варьируя набор включаемых показателей своей деятельности в пределах наиболее актуального для своего вида деятельности списка. Исследуемая организация для этого использует показатели своей консолидированной отчётности как наиболее точно характеризующего её экономико-хозяйственное положение источника информации, необходимой для планирования и прогнозирования её деятельности в будущем.

Таблица 1. Комплекс учётно-аналитических данных, используемых исследуемой организацией в ходе проведения управленческих мероприятий планирования, прогнозирования и контроля.

Показатель	Периоды наблюдения				Отклонение		
	Предшествующий предбазисному году	Предбазисный год	Базисный год	Отчётный год	Предшествующего предбазисному года к предбазисному	Предбазисного года к базисному	Базисного года к отчётному
Выручка (млн руб.)	287 825	302 116	491 971	649 261	14 291	189 855	157 290
ЕБИТДА (млн руб.)	87 675	100 293	224 418	293 982	12 618	124 125	69 564
Рентабельность по ЕДИТДА (%)	35,4	39,5	53,4	53,5	4,1	13,9	0,1
Валовая прибыль (млн руб.)	129 805	143 447	235 967	342 580	13 642	92 520	106 613
Чистая прибыль (млн руб.)	57 313	20 136	151 719	210 574	-37 177	131 583	58 855
Прибыль от операционной деятельности (млн руб.)	59 915	68 608	192 037	260 308	8 693	123 429	68 271
Прибыль до налогообложения (млн руб.)	70 973	31 737	187 264	264 819	-39 236	155 527	77 555
Прочий совокупный доход (млн руб.)	-1464	2757	-452	-10 768	4221	-3209	-10 316
Общий совокупный доход (млн руб.)	55 849	22 893	151 267	199 806	-32 956	128 374	48 539
Свободный денежный поток (млн руб.)	32 796	50 595	91 093	118 896	17 799	40 498	97 803
Чистый долг (млн руб.)	152 636	186 681	179 850	205 585	34 045	-6831	25 735

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Комплекс учётно-аналитических данных, используемых исследуемой организацией в ходе проведения управленческих мероприятий планирования, прогнозирования и контроля. (Продолжение таблицы)

Себестоимость реализованной продукции (млн руб.)	158 020	158 669	241116	288 897	649	82 447	47 781
Коммерческие расходы (млн руб.)	9420	7402	7912	12 044	-2018	510	4132
Административные расходы (млн руб.)	19 112	21 215	24 667	36 295	2103	3452	11 628
Объём продаж основной продукции (тыс. тонн)	10 964	11 846	12 001	12 651	882	155	650

Источник: Составлено автором по данным отчётов о финансовых результатах анализируемой организации за четырёхлетний период.

Из представленных выше данных явно следует, что исследуемая организация показывает в целом достаточно чётко прослеживаемый рост практически всех показателей на протяжении всего периода наблюдения, составившего четыре года [2]. Впрочем, чётко прослеживаемый рост не отменяет того факта, что кривая изменения некоторых параметров оценки деятельности данной организации оказывается весьма ломаной: в частности, это можно сказать о тенденциях изменения чистой прибыли, прибыли до налогообложения, рентабельности по EBITDA и некоторых расходов. Особенно это заметно по динамике наиболее важных показателей от предшествующего предбазисному году к предбазисному: показатель выручки вырос всего на 5%, EBITDA – на 14%, показатели чистой прибыли, прибыли до налогообложения и общего совокупного дохода вовсе упали на 65%, 55% и 59% соответственно, зато показатель чистого долга возрос на 22%. Это, однако, легко можно объяснить тем, что на предбазисный год пришлась печально известная пандемия коронавируса, в связи с чем исследуемой организации пришлось искать новые пути сбыта продукции и реорганизации производственных процессов в соответствии с новыми мерами по охране здоровья сотрудников. И уже на следующий – базисный – год ситуация значительно стабилизируется: показатель чистой прибыли вырос на 63%, показатель EBITDA – более чем вдвое – на 124%, показатель чистой прибыли – на 192%, показатель прибыли до налогообложения – на

490%, показатель общего совокупного дохода – на 561%, показатель чистого долга упал на 4%. В отчётном году эта тенденция продолжилась, хотя и в несколько менее ярко выраженной форме на фоне успехов базисного года, так как, как известно, успех после провального отчётного периода всегда ощущается более значимым, чем успех после другого успешного периода.

Рассмотрение результатов деятельности анализируемой организации ведёт к важному выводу: их достижение едва ли было бы возможно без использования данных стратегического менеджмента в работе аналитиков этой организации, рационально для предприятия химической промышленности избравших основным путь моно-векторного развития [25]. Поскольку на период наблюдения за представленной организацией пришлось такие важные, несомненно, оставившие свой след в мировой и региональной экономике события, как пандемия коронавируса и мировой политический кризис, принятие любого управленческого решения по её развитию и преодолению сложной экономической ситуации должно было опираться на системный анализ данных о её деятельности в предыдущие периоды, что и было осуществлено. Как уже было отмечено выше, данная организация использует специфический пул данных в качестве основной информационной базы для разработки стратегии развития, однако его эффективность не подлежит сомнению хотя бы на основании представленных данных о работе организации

в условиях постоянной экономической нестабильности и здоровой балансировке тех показателей, которые являются ключевыми для обеспечения организацией собственного выживания и сохранения своих позиций на рынке.

Рассуждая о мультивекторном подходе к развитию коммерческой организации, не стоит поддаваться очарованию мифа о его всеобъемлющей применимости – точно так же как не стоит приписывать таковую диверсификацию куда менее масштабной [7]; выше уже упоминались и недостатки моновекторного подхода, и риски мультивекторного, но непонимание сущности последних грозит компании куда большими последствиями, чем непонимание сущности первых: просто сами риски ниже, потому что на кон поставлено меньше. Существование рисков логически предполагает существование мероприятий по их снижению – их можно условно разделить на следующие 4 группы:

1. избегание риска (организация решает в принципе не участвовать в предприятии с высокой степенью риска – особо характерно в случаях предотвращения инновационных, инвестиционных и интеграционных рисков, реже – кадрово-управленческих);
2. удержание риска (все риски переходят в зону ответственности инвестора – чаще всего используется для сокращения рисков инвестиционного и инновационного характера);
3. страхование риска (страховое возмещение покрывает фиксированную сумму риска – используется как способ обеспечения, прежде всего, финансовой безопасности в ситуациях повышенного кадрового, управленческого, производственного риска);
4. снижение степени риска (использование механизмов нейтрализации риска – самострахование, хеджирование, диверсификация и так далее – типичны для мер безопасности, направленных против производственных, инвестиционных и финансовых рисков).

Исходя из перечисленных выше мероприятий по снижению рискованности деятельности организации, можно сделать два основополагающих

вывода, обоюдно дополняющих друг друга, но при этом взаимно полярных, однако противоречивыми являющихся только на поверхностном уровне рассмотрения.

С одной стороны, вышеперечисленные мероприятия по снижению риска могут указать на наиболее верное направление развития организации, тяготеющей к мультивекторности через диверсификацию направлений собственной деятельности и проблематику, которой она будет подвержена, если решится на подобный экспансионистский шаг. Экстремальным вариантом такой организации могут являться упомянутые выше японские кэйрэцу, например, Toyota по состоянию на 2023 год владеет, пусть и на правах конгломерации, предприятиями более чем в пятнадцати сферах промышленности, управления финансами и общественной инфраструктуры. Более мягким вариантом можно считать рассматриваемую организацию – в её состав входят и производственные предприятия, и логистические компании, и научно-исследовательские центры, однако все они в отличие от японского аналога, помимо общности финансовых и организационных интересов, связаны единой сферой деятельности – производством и поставкой неорганических химических соединений. Как было отмечено, изучаемое предприятие показывает положительный финансовый результат в той сфере деятельности, в рамках которой функционирует – не в последнюю очередь, потому что лишена необходимости в учёте всех факторов риска благодаря относительной моновекторности своего развития. Это можно назвать прагматичным подходом и проведением первого из антирисковых мероприятий: в то время как японские кэйрэцу были сформированы в период экономической аномии, когда старые организационные формы отмерли, а новые ещё не заняли их место и не закрепились, таким образом заняв свою нишу во множестве сегментов экономики и бизнеса одновременно, современные российские экономические отраслевые реалии менее дружелюбны к новым бизнесам. Поэтому данный пример вполне может считаться «доказательством от противного» к вопросу о мультивектор-

ности через диверсификацию и прямым доказательством эффективности внутриотраслевой мультивекторности как стратегии [23].

С другой стороны, из всех перечисленных методов минимизации риска ни один, по большому счёту, не применим к полноценной мультивекторной модели развития организации, поскольку их сочетание в разных сферах деятельности организации неизбежно приведёт к финансовой разбалансировке между её элементами, делая её наиболее рискованной из возможных. Переходный период для организации, решившей перейти на мультивекторную модель развития, имеет более чем 70% шанс [19] привести к её банкротству в современной экономике, поделенной на сферы влияния и плотно наполненной. Несмотря на все её преимущества, высокая степень риска превращает её в одну из самых не востребуемых среди организаций любого уровня: даже крупный бизнес редко на такое решается, не говоря о малом или среднем. Это и есть ответ на главный вопрос мультивекторной модели развития: если она так хороша и современна, почему ею мало кто пользуется? Потому что моновекторная модель проста в подготовке, представлении и использовании и несёт меньше рисков, чем мультивекторная. Это не значит, что она плоха; это значит, что примеров её успешного применения на практике исчезающе мало.

Впрочем, констатация этого факта не означает провал мультивекторной модели развития как таковой – это, скорее, предупреждение организациям, рассматривающим её практическую применимость: в отличие от моновекторной модели, она представляет использующим её компаниям более высокие требования по всем возможным параметрам планирования и подготовки.

Итак, компромиссным вариантом между полноценной моновекторностью (предлагающей узость производственной базы и клиентской аудитории, но в то же время низкие риски и лёгкость финансовой балансировки) и полноценной мультивекторностью (приносящей вместе с расширением клиентской базы и области интересов организации высокую рискованность её деятельности и постоянную разбалансированность в финансировании подразделений) можно считать практику ограниченной мультивекторности в пределах одной сферы деятельности или отрасли, продемонстрированную на примере рассмотренной организации. Она может быть и промежуточным вариантом на пути к достижению полноценной стратегической мультивекторности (если организация этого пожелает) и перманентным её состоянием, обеспечивающим ей крепкий многоопорный базис в избранной отрасли.

Библиографический список

1. Адаменко А. А., Есенкова Г. А., Щербаков Д. Б. Бизнес-анализ ключевых факторов комплексного совершенствования сопряженных процессов диагностирования и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности на предприятии промышленности // Вестник Академии знаний. – 2023. – 56 (3). – С. 11–17.
2. Андросова И. В. Стратегия управления знаниями и ее влияние на стоимость компании // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. – 4 (55). – С. 8–11.
3. Андросова И. В., Симоненко Е. С. Системный подход к развитию и формированию экономической безопасности России в условиях реализации государственной политики // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8, 5 (36). – С. 6.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Булгакова М. М., Евченко А. В. Основные аспекты развития инвестиционной деятельности региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. – Т. 9, 4 (33). – С. 17–26.
6. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования : Учебное пособие. – 2-е изд. – Железнодорожный : Крылья, 2004. – ISBN 5-901039-10-6.
7. Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А. Система менеджмента качества: диагностический анализ и рационализация бизнес-процессов. – Университетская книга, 2020.
8. Есенкова Г. А., Евченко А. В. Влияние экспансии сквозных технологий в современных системах качества на условия, требования и содержание профессиональной экономической

- и менеджмент-подготовки // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : Сборник научных статей участников 20-й Международной научно-практической конференции в рамках III Московского академического экономического форума, Курск, 25 мая 2021 года. – Курск : Курский филиал Финансового университета, 2021. – С. 86–90.
9. Железняков С. С. Современная теория организации: теория и практика : Учебное пособие. – Курск : Курский государственный технический университет, 2009. – 259 с.
 10. Интеграция образования, науки и бизнеса как условие формирования инновационной экономики знаний / Е. Ю. Чарочкина [и др.]. – 2017. – С. 107–111.
 11. Исследование систем управления : Учебное пособие / Н. И. Архипова [и др.]. – М. : Приор, 2002. – 384 с.
 12. Коротков Э. М. Исследование систем управления : Учебник и практикум. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 226 с. – ISBN 978-5-9916-7647-2.
 13. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : Учебник. – М. : Юрайт, 2013. – 507 с. – ISBN 978-5-9916-2471-8.
 14. Максимцов М. М., Игнатъева А. В. Исследование систем управления. – 2-е изд. – М. : Юнити, 2011. – 167 с.
 15. Мишин В. М. Исследование систем управления : Учебник. – 2-е изд. – 2005. – 527 с.
 16. Мухин В. И. Исследование систем управления. Анализ и синтез систем управления : Учебник. – 2-е изд. – М. : Экзамен, 2006. – 480 с.
 17. Орешин В. П., Усов А. И., Халиков М. С. Стратегическое управление социально-экономическим развитием: Учебное пособие. – М. : Наука, 2023. – 290 с.
 18. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления : Учебник. – М. : Экзамен, 2005. – ISBN 5-472-00533-7.
 19. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник. – 8-е изд. – М. : Дело, 2007. – ISBN 5-7749-0450-4.
 20. Belousova L. S., Esenkova G. A., Babenko I. V. Application of Production Function Apparatus in Regional Forecasting-Analytical Calculations of Economic Growth and Social Development // Middle-East Journal of Scientific Research. – 2014. – Vol. 21, no. 11. – P. 2059–2063.
 21. Belousova L. S., Esenkova G. A., Babenko I. V. Forecasting of Economic Growth and Social Development on the Basis of the Device of Production Functions // Canadian Journal of Science, Education and Culture. – 2014. – Vol. 2, 2 (6). – P. 500–508.
 22. Importance of Nanotechnologies in Supply of Sustainable Social Economic Development in Russia / V. V. Kovarda [et al.] // Journal of Nano- and Electronic Physics. – 2013. – Dec. – Vol. 5.
 23. Problems and Prospects for the Development of Digital Public Administration / Y. V. Vertakova [et al.] // Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges : Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 01–02 April 2020. – Seville, Spain : IBIMA, 2020. – P. 4885–4892.
 24. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Vorozheykina T. M. Directions to improve economic efficiency of regional production // European Research Studies Journal. – 2018. – Vol. 21, no. 3. – P. 50–61.
 25. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development / Y. S. Polozhentseva [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. – Springer International Publishing, 2020. – P. 667–675. – ISBN 9783030397975. – DOI: [10.1007/978-3-030-39797-5_65](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39797-5_65).