

## РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В рыночных условиях развитие предприятия происходит путём выявления и реализации существующих и потенциальных рыночных возможностей, под которыми следует понимать направления деятельности, открывающиеся перед предприятием исходя из существующих условий внешней среды, а также специфики самого предприятия.

Согласно И.Ансоффу, выделяют четыре направления развития рыночных возможностей.

- *Глубокое внедрение на рынок* - расширение объёма реализации традиционного товара существующим группам потребителей (без изменения самого товара).

- *Расширение границ рынка* - поиск новых рынков, новых групп потребителей для традиционного товара.

- *Разработка и реализация нового товара* - предложение нового товара существующим группам потребителей на существующих рынках.

- *Диверсификация производства и сбыта* - предложение новых товаров на новых рынках, в том числе переключение на производство товаров, никак не связанных с прежним видом деятельности, проникновение в самые перспективные, с коммерческой точки зрения, сферы деятельности.

Однако, как показывает практика, в рамках выделенных направлений возможны различные варианты развития, существенно различающиеся: степенью радикализации изменений, которые вносятся в деятельность предприятия и его отношения с потребителями, деловыми партнёрами и инвесторами; потребностями в ресурсном обеспечении; степенью риска; экономической эффективностью и пр., чего традиционная классификация не учитывает. Кроме того, специфика развития украинской экономики налагает свои ограничения на выбор вариантов развития.

С учётом этого, на основе анализа и обобщения, известных из литературных источников подходов к развитию рыночных возможностей отечественных и зарубежных предприятий, а также собственных исследований автора систематизированы варианты развития рыночных возможностей, соответствующие специфике украинской экономики. Рассмотрим выделенные варианты в рамках каждого из возможных направлений развития (рис. 1).



Рис. 1. Варианты развития рыночных возможностей

## Варианты глубокого внедрения на рынок

*Использование ценовых стратегий, приводящих к снижению цен* (стратегия низких цен, скользящей падающей цены, договорных цен, гибких цен и т.п.). Данный подход является весьма эффективным, особенно при заметном снижении цены (20% и выше) при условии, что спрос является эластичным относительно цены. Уменьшение прибыли от реализации единицы товара вследствие снижения цен должно быть компенсировано ростом общей прибыли за счёт увеличения объёмов реализации.

Для определения оптимального уровня цены может быть использована следующая модель, которая позволяет определить цену, обеспечивающую максимальную прибыль, учитывая при этом ценовую эластичность спроса:

$$(C_i - C_i) \cdot O_i \rightarrow \max;$$

$$C_i = ПЗ_{уд} + \frac{\PhiЗ}{O_i}$$

при ограничениях  $C_i < C_i < C_{\max}$ , где  $C_i$  -  $i$ -е значение цены;  $C_i$  – себестоимость единицы продукции, которая соответствует выпуску и реализации  $O_i$  единиц продукции;  $\PhiЗ$  - фиксированные затраты на производство и сбыт продукции;  $ПЗ_{уд}$  - переменные удельные затраты (на единицу продукции);  $C_{\max}$  - максимальная цена, которая ограничивается спросом, конкуренцией и т.п.;  $O_i$  - объём реализации, соответствующий цене  $C_i$ .

В табл. 1 приведены результаты расчётов цены, обеспечивающей максимум прибыли (оптимум показан затенением). Расчёты несложно выполнить с помощью табличного процессора Excel из пакета Microsoft Office. Зависимость спроса (объём сбыта) от цены характеризуется уравнением  $O = 193\,750 - 937,5 \cdot C$ , которое получено на основе эмпирических данных (обработки результатов опросов потребителей).

**Таблица 1**

**Расчёт оптимальной цены**

Цена (C), грн.	Фиксированные затраты (ФЗ), грн.	Переменные удельные затраты (ПЗ <sub>шт</sub> ), грн.	Объём сбыта (O), ед. продукции	Себестоимость единицы продукции (C <sub>с</sub> ), грн.	Прибыль (П), грн.
100	100 000	70	100 000	71	2 900 000
110	100 000	70	90 625	71,1	3 525 312
120	100 000	70	81 250	71,2	3 965 000
130	100 000	70	71 875	71,4	4 211 875
140	100 000	70	62 500	71,6	4 275 000
150	100 000	70	53 125	71,9	4 149 063
160	100 000	70	43 750	72,3	3 836 875
170	100 000	70	34 375	72,9	3 337 813
180	100 000	70	25 000	74	2 650 000

*Проведение мероприятий по стимулированию сбыта* (реклама, пропаганда, стимулирование продаж, личная продажа и т.п.). По данным Ф. Котлера, средний прирост объёмов реализации при использовании мероприятий по стимулированию сбыта составляет 12-13% в год. Данный метод следует использовать в том случае, если затраты на стимулирование перекрываются приростом доходов.

*Расширение (реформирование) сбытовой сети.* Здесь возможно проведение широкого спектра мероприятий, направленных на реформирование (расширение или реструктуризацию) системы сбыта, в том числе:

- выбор (преобразование) вертикальной, горизонтальной или смешанной структуры каналов сбыта;
- оптимизация числа каналов системы сбыта;

- оптимизация числа уровней по каждому из каналов сбыта и числа участников на каждом уровне;

- перераспределение функций между различными участниками каналов сбыта и т.п.

В качестве примера рассмотрим схему реформирования системы сбыта продукции одного из предприятий (рис. 2). Поскольку этот пример довольно типичен и вследствие необходимости сохранения коммерческой тайны, названия предприятия и продукции опущены. Как видно из представленной на рис. 2,а схемы, существующая система сбыта приводит к повышению цены товара для конечного потребителя более чем в 2 раза по сравнению с заводской отпускной ценой. При этом предприятие только проигрывает от повышения цен, так как это приводит к снижению конкурентоспособности товара и объёмов реализации.

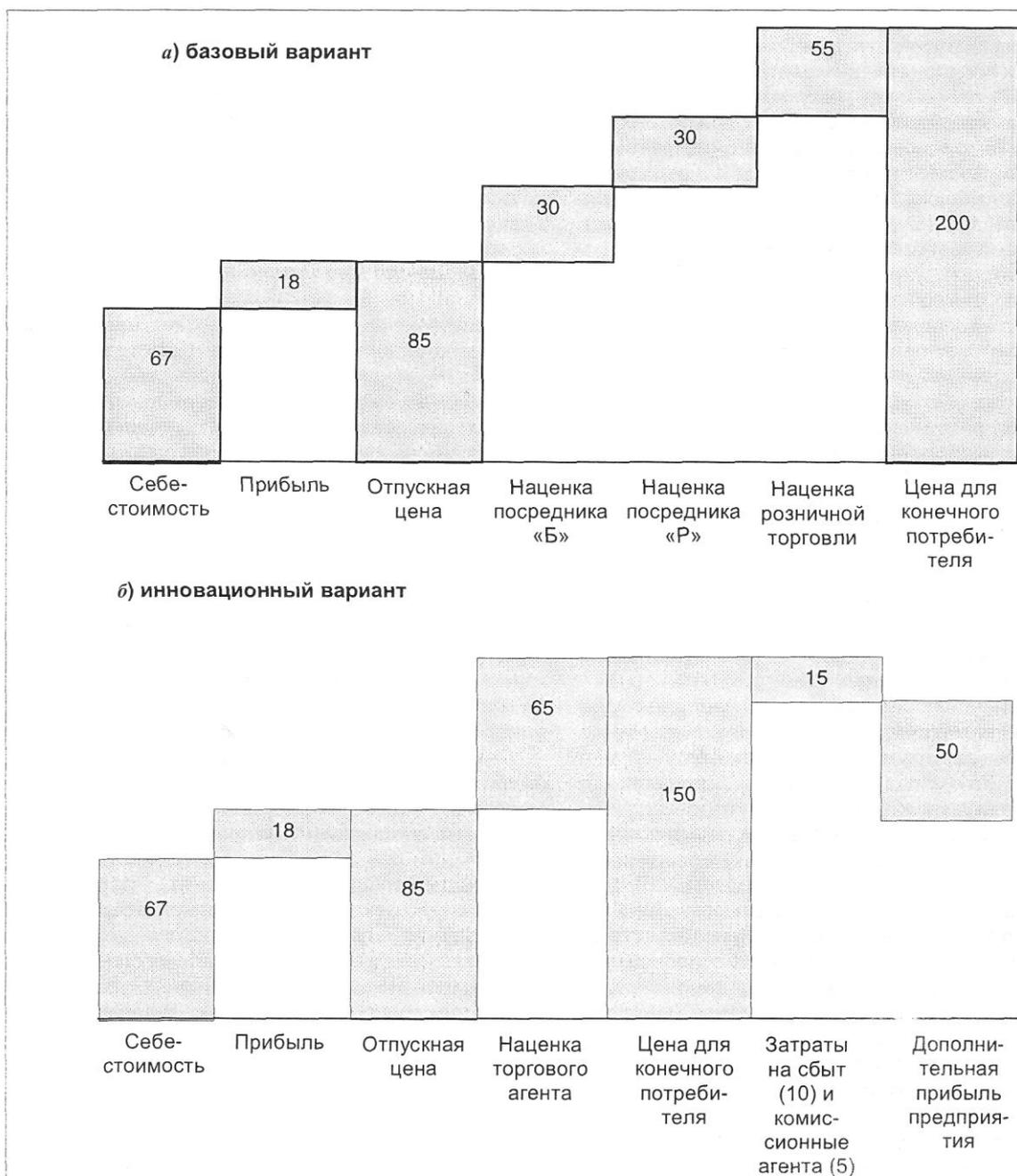


Рис. 2. Схема формирования цены (грн. за шт.) при реформировании системы сбыта продукции (НДС не показан)

Предлагаемая система предполагает вместо цепочки посредников использование торговых агентов предприятия. Как видно из рис. 2,б, в этом случае, сократив число звеньев в цепочке

движения товара, предприятие-производитель получает большую прибыль при меньшей цене товара для конечного потребителя, что повышает его конкурентоспособность.

Выбор направлений реформирования сбытовой сети, как и выбор конкретных мероприятий, зависит от специфики предприятия и существующей рыночной ситуации. Вопросы о том, какую структуру выбрать, кому выполнять различные функции, присущие каналам сбыта, - это вопросы относительной эффективности и результативности.

Тесно связанным с предыдущим вариантом является *использование многоуровневого маркетинга*. Данная схема предполагает использование самих потребителей (распространителей) для сбыта товаров. В отличие от обычных конечных потребителей они получают право на определённые скидки. Распространители имеют право привлекать к сотрудничеству других распространителей (формировать собственную сбытовую сеть). По мере роста закупок или роста личной сети распространителя он поднимается на ступень выше, каждая следующая ступень даёт большие возможности заработка. Производитель начисляет на счёт распространителя суммы, причитающиеся ему за привлечение новых распространителей, за рост объёмов его продаж или за рост объёмов продаж привлечённых им распространителей. Такая схема позволяет уменьшить расходы на системы стимулирования и сбыта, так как распространители берут на себя многие функции, например, рекламу продукции, хранение, транспортировку и прочее.

В Украине данный подход используют ряд фирм, преимущественно американских. Среди наиболее известных следует отметить следующие: Go Best, Vita Max, Beauty Way, Wintel, Herbalife и др.

Признавая достоинства данного метода реализации товаров широкого спроса, всё же следует отметить ограниченность его применения для реализации товаров промышленного назначения.

*Развитие комплекса сопутствующих услуг.* Данный подход предполагает формирование комплекса услуг, предоставляемых потребителям основной продукции: консультации потребителей, демонстрация способов использования товара, комплектация продукции по требованию потребителей, монтаж и наладка, обучение пользователей продукции, гарантийный ремонт и замена некачественной продукции, транспортное обслуживание и т.п.

Данный подход в большей степени подходит для технически сложных и дорогих изделий широкого спроса, например, стиральных машин-автоматов, а также (преимущественно) для продукции промышленного назначения.

*Продажа изделий в кредит, предоставление в аренду, лизинг и т.п.* характерны как для товаров широкого спроса (электробытовые изделия, мебель, легковые автомобили и т.п.), так и промышленного использования (оборудование, технологическая оснастка и пр.). В настоящее время этот вариант получил широкое распространение.

В зарубежной практике используется продажа товара с гарантией его возврата производителю в течение определённого периода времени, в случае если он не понравился потребителю (при этом уплаченные деньги возвращаются за вычетом небольшой суммы - платы за пользование). Большинство потребителей этим правом не воспользуются, однако такая возможность повышает доверие к товаропроизводителю (продавцу) и рыночную привлекательность товара.

#### Варианты расширения границ рынка

*Выход на другие регионы.* При насыщении рынка одной страны, одного географического региона ищут потребителей в других. При этом оценивается ёмкость нового рынка, выясняется принципиальная возможность внедрения на новый рынок, оценивается достаточность ресурсов предприятия для работы на новых рынках. Данный подход может быть использован практически для любых товаров.

Так, крупное машиностроительное объединение АО «СМНПО им. М.В.Фрунзе» в настоящее время осваивает рынки Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и других регионов. Аналогичный подход использует и Сумское ООО «Эко-продукт», специализирующееся на производстве экологически чистых продуктов питания. По мере насыщения своей продукцией Сумской области оно продвигает её на рынки других областей Украины.

*Расширение рынка за счёт охвата новых сегментов потребителей в тех же регионах.* Для товаров широкого спроса в этих целях может быть использована реклама, направленная на

пробуждение чувства сопричастности, принадлежности (быть как все, демонстрировать свой социальный статус и т.д.). Для ряда товаров промышленного назначения это может быть использование одних и тех же товаров в различных отраслях.

*Расширение рынка за счёт новых способов использования существующего товара, что может привести к привлечению других сегментов потребительского рынка.* Характерным для расширения рынка за счёт новых способов использования товара является пример рынка нейлона (вначале как заменителя натурального шёлка в парашютах, затем одежда: чулки, рубашки, далее - различные детали и т.д.). Данный метод более приемлем для сырья, материалов, комплектующих. Однако может быть использован для товаров промышленного назначения.

Например, прибор ВУП-5 (Сумского АО «СЭЛМИ»), осуществляющий вакуумное напыление, первоначально разрабатывался как установка подготовки образцов для научных исследований. Однако он также используется для нанесения покрытий на посуду, керамическую плитку, бижутерию (покрытие под золото), для нанесения износостойких покрытий на металлорежущий инструмент.

### **Варианты, сводимые к разработке и реализации нового товара**

Данное направление является в Украине одним из наиболее перспективных.

*Вывод на рынок новых модификаций производимых товаров.* Обычно товары модифицируются с целью учесть специфику запросов конкретных групп потребителей и за счёт этого охватить больший рынок. Проведение модификаций традиционных изделий обычно не требует больших затрат, а также больших расходов на формирование системы сбыта и стимулирования сбыта. Изделия можно реализовывать через существующие каналы сбыта, потребители знакомы с базовыми моделями и сравнительно легко воспринимают новые, сохраняющие большую степень преемственности. Однако если базовые модели не пользуются спросом, то и их модификации могут не восприниматься. Так, бессмысленно менять дизайн неэкономичных и ненадёжных изделий.

*Вывод на рынок новых товаров, заменяющих выпускающиеся.* Как правило, это новые усовершенствованные модели товаров, например, телевизоры третьего, четвёртого и т.д. поколений. Каждое последующее поколение обладает более высокими потребительскими свойствами: расширенным набором возможностей, более высоким качеством, большей экономичностью и т.д. Организация производства и сбыта новых товаров обычно требует значительных затрат, однако и результаты могут быть большими, чем в предшествующем варианте. При использовании данного подхода необходимо находить разумный компромисс между степенью новизны и преемственностью от традиционных товаров.

*Вывод на рынок новых изделий, которые предназначены для удовлетворения существующих потребностей, но иным способом, чем традиционные товары.* В последнее время потребности в средствах коммуникации для обмена информацией (в дополнение к традиционным способам - почта, телеграф, телефон) могут быть удовлетворены с помощью факсимильной связи или электронной почты.

Следует отметить, что производители должны чётко понимать, в чём потребители испытывают потребность и отделять потребности от способа их удовлетворения. Например, как бы производитель арифмометров не совершенствовал свою продукцию, она не будет покупаться, поскольку существующая потребность в облегчении математических расчётов удовлетворяется в большей степени с помощью микрокалькуляторов.

*Вывод на рынок принципиально новых товаров, которые предназначены для удовлетворения существующих потребностей только потенциально или формируют новые потребности.* Это наиболее сложный вид нововведений, поскольку весьма непросто выявить потенциальные потребности. Соответственно риск данного варианта нововведений очень высок. Однако эффект в случае удачи может быть огромным. Для выявления потенциальных потребностей существуют специальные приёмы, основанные на прогнозировании возможных направлений развития научно-технического прогресса, структурных изменений в экономике и в обществе, изменений экологической ситуации и т.п.

### **Варианты, сводимые к диверсификации производства и сбыта**

*Предложение на новых рынках новых товаров, которые развивают традиционные направления деятельности предприятия,* т.е. производство и вывод на новые рынки или новые

сегменты рынка различных модификаций традиционных товаров или новых товаров взамен традиционных. Каждый из товаров ориентирован на удовлетворение специфики запросов потребителей на соответствующем рынке или его сегменте.

Предприятие, специализирующееся на производстве холодильников, может выпускать: стационарные бытовые холодильники, морозильные камеры, переносные сумки-холодильники, холодильники для автомобилей, бытовые бары-холодильники и т.п.

Данный подход позволяет при изменении конъюнктуры потребительского спроса получать прибыль за счёт реализации разных товаров, в более полной степени использовать производственные возможности предприятия.

*Производство разнообразных по назначению и сферам их применения товаров, в том числе никак не связанных с прежним видом деятельности, и реализация их на различных рынках.* Например, Ахтырский завод «Нефтепромаш» (Сумская обл.) выпускает различные по технологии изготовления, назначению, областям использования виды товаров: линейно-кабельную продукцию, антенную технику, мини-пекарни, оборудование для производства кирпича, товары широкого спроса и т.д. Это уже диверсификация на другом уровне. Несмотря на значительные затруднения, связанные с освоением производства столь различных изделий, правильный подбор номенклатуры может обеспечить стабильность дохода и свести риск его неполучения к минимуму, хотя производство каждого товара в отдельности сопряжено со значительным риском.

*Ориентация в производственно-бытовой деятельности на ниши рынка.* Ниша рынка рассматривается как его небольшая часть с резко очерченной спецификой запросов потребителей.

Некоторые производители механических наручных часов ориентируют часть своей продукции на нишу рынка - «левой», которые носят часы на правой руке. Соответственно для них неудобным является традиционное расположение головки для завода пружины и перевода стрелок. Эту особенность учитывают производители часов для «левой». Они производят часы с зеркальным расположением головки.

Ниша рынка, как правило, является участком рынка, который обошли своим вниманием конкуренты. Однако когда ниша найдена и первооткрыватель начинает получать существенный доход, она привлекает внимание конкурентов. Обычно размеры ниши небольшие, и это не позволяет обеспечить прибыльную работу в ней нескольким конкурентам. Как следствие - возможна жёсткая конкурентная борьба. Разумным поведением в этом случае представляется переориентация на другую нишу, соответственно поиск ниш и переориентация производства должны проводиться непрерывно. Малые размеры ниш рынка, как правило, препятствуют ориентации на них крупных предприятий.

Рассмотренные варианты развития рыночных возможностей также могут использоваться в различных их сочетаниях.

Варианты развития рыночных возможностей традиционно оценивают методом SWOT-анализа, сопоставляя рыночные возможности и угрозы (внешняя среда) с сильными и слабыми сторонами деятельности конкретного субъекта хозяйствования (внутренняя среда).

Однако в рамках выделенных направлений развития рыночных возможностей (см. рис. 1) возможны различные, существенно различающиеся варианты, поэтому оценка получается весьма приблизительной. Кроме того, количественная оценка вариантов сопряжена с рядом проблем. Влияние характеристик среды хозяйствования, особенно внешней, носит вероятностный характер, и практически никогда нельзя быть уверенным в том, что наличие определённой комбинации характеристик свидетельствует с полной определённостью об успехе реализации рассматриваемого варианта развития рыночных возможностей конкретным субъектом хозяйственной деятельности. Действие многих факторов носит противоречивый характер. Кроме того, учесть всё многообразие факторов внешней и внутренней среды хозяйствования не представляется возможным. Поэтому приходится выполнять оценку в условиях неполной, неточной и противоречивой информации, что существенно затрудняет использование традиционных подходов.

Для принятия решений в таких ситуациях, а они характерны для рыночной экономики, а в нестабильных условиях переходной экономики просто неизбежны, целесообразно использовать подходы, используемые в экспертных системах как машинной поддержке человеческого интеллекта, которые позволяют принимать вполне адекватные решения в условиях неполной, неточной и противоречивой информации. В частности, предложено использовать коэффициенты

уверенности для оценки вероятностного характера влияния факторов (характеристик) внешней и внутренней среды хозяйствования (предел изменений от -1 до +1), а также известные правила их комбинирования для расчёта интегральной оценки воздействия всего комплекса факторов.

Со знаком «+» предлагается оценивать благоприятствующие развитию возможности внешней среды и сильные стороны предприятия, со знаком «-» - угрозы, исходящие из внешней среды и слабые стороны предприятия. Уверенность в истинности или ложности возможности реализации рассматриваемого варианта следует оценивать с помощью коэффициента уверенности по шкале: «-1» - полное отрицание возможности реализации варианта при наличии данной характеристики; «+1» - полное подтверждение; 0 - влияние данной характеристики неопределённо.

Значения коэффициентов уверенности следует определять или на основании имеющихся статистических данных о прошлых периодах хозяйствования: если условия хозяйствования сопоставимы, или методом экспертных оценок в противном случае, а также при отсутствии опыта работы. При этом для облегчения процесса оценки рекомендуется использовать шкалу значений коэффициента уверенности, представленную на рис. 3.

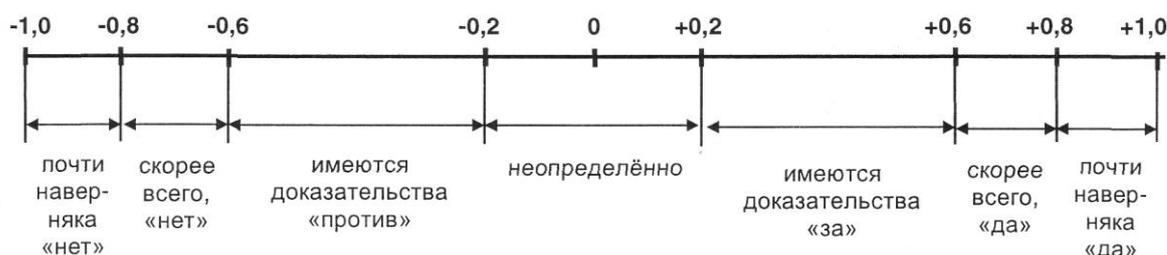


Рис. 3. Шкала значений коэффициента уверенности

Комбинирование оценок степени влияния факторов внешней и внутренней среды на возможность реализации рассматриваемого варианта развития следует выполнять согласно формулам:

$$K_0 = K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1), \text{ если } K_1 > 0 \text{ и } K_2 > 0;$$

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| \cdot (1 - |K_1|)), \text{ если } K_1 < 0 \text{ и } K_2 < 0;$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ если } K_1 \text{ и } K_2 \text{ имеют разные знаки.}$$

При комбинации свидетельств с коэффициентами +1 и -1 считается, что  $K_0 = +1$ .

Полученный результат (суммарный коэффициент уверенности  $K_0$ ) показывает степень уверенности в успехе рассматриваемого варианта развития рыночных возможностей при данной комбинации характеристик внешней и внутренней среды.

К дальнейшему рассмотрению предлагается принимать только варианты с положительной итоговой оценкой больше критической, т.е.  $K_0 > +0,8$ .

Для удобства анализа шкала значений коэффициента уверенности преобразована в таблицу (табл. 2), что позволило привести в соответствие значения  $K_0$ , представленные на порядковой и интервальной шкалах.

**Таблица 2**

**Таблица решений о реализации вариантов развития рыночных возможностей**

Значение итогового коэффициента уверенности	Заключение о возможности реализации рассматриваемого варианта развития
$Ko = -1,0$	Реализовать нельзя. Условия отсутствуют
$-1,0 < Ko < -0,8$	Условий для реализации практически нет
$-0,8 < Ko < -0,6$	Условий для реализации почти нет
$-0,6 < Ko < -0,3$	Больше свидетельств «против», чем «за»
$-0,3 < Ko < +0,3$	Ситуация неопределённости
$+0,3 < Ko < +0,6$	Возможности реализации незначительны
$+0,6 < Ko < +0,8$	Имеются условия для реализации
$+0,8 < Ko < +0,1$	Практически наверняка можно реализовать
$Ko = +1,0$	Имеются все условия для реализации. Полная уверенность в успехе

Используя предложенную таблицу, можно осуществлять отбор вариантов развития, приемлемых с точки зрения внешних условий и особенностей конкретного предприятия.

Рассмотрим фрагмент анализа рыночных возможностей развития одного из предприятий на базе производства товара широкого спроса - стиральной машины типа «Малютка».

В числе *рыночных возможностей*, способствующих развитию по выделенному направлению, отмечены:

- наличие обширного круга потребителей, существующие тенденции к росту их количества;
- возможности производства сопутствующих товаров (в качестве таковых можно назвать наливной шланг, подставку для установки машины на ванну, захват для выемки белья и пр.);
- недостаточная информированность потребителей о стиральных машинах данной модификации и их отличительных особенностях. Так, анализ реализации стиральных машин в соседних областях показал, что незначительные объёмы реализации в этих регионах объясняются недостаточной осведомлённостью потребителей.

Основные *опасности, исходящие из внешней среды*: нестабильность условий хозяйствования; низкая платёжеспособность основных потребителей; возможности активизации действий основных конкурентов.

*Сильные стороны*, которые можно отнести в актив предприятия:

- высокая репутация предприятия в глазах потребителей (в основном сложилась как репутация производителя сложной продукции производственного назначения). Высокую репутацию у потребителей можно использовать при выходе на новые рынки сбыта, поскольку это будет способствовать реализации даже новой для потребителей продукции;
- энергичное руководство, использующее нестандартные приёмы работы;
- высокая квалификация специалистов и рабочих, что способствует производству высококачественных товаров с минимальными издержками;
- наличие резервов производственных мощностей и площадей;
- значительная диверсификация производства (поскольку номенклатура производимой продукции достаточно широкая и ориентирована на совершенно разных потребителей, то это создаёт возможность реорганизовывать производство и сбыт одних видов продукции за счёт других);

Опыт производства продукции высокого качества и опыт работы на зарубежные рынки.

К *слабым сторонам* предприятия следует отнести следующие:

- зависимость от поставок комплектующих, в частности, реле времени. Оно низкого качества, требует усиленного входного контроля и доработки, что приводит к удорожанию стиральной машины. Выход из строя стиральных машин вследствие неисправности комплектующих подрывает репутацию предприятия в глазах потребителей;
- недооценка стимулирования сбыта. Объём средств, затрачиваемых на рекламу, пропаганду, выставки, составляет около 0,2% от объёма реализации продукции. При этом

рекламные объявления даются в основном в областных газетах и по областному телевидению, а другим регионам Украины уделяется недостаточное внимание.

На основании изложенного рассмотрим целесообразность реализации варианта развития, предусматривающего выход на другие регионы Украины, для чего необходимо провести рекламу продукции в этих регионах, а также в общегосударственных средствах массовой информации. Наличие обширного круга потребителей, существующие тенденции к росту их количества с коэффициентом уверенности  $K_1 = +0,63$  способствуют реализации рассматриваемого варианта (расширение границ рынка за счёт выхода на другие регионы), а недостаточная информированность потребителей в регионах предполагаемого выхода на рынок о стиральных машинах и их отличительных особенностях (её можно увеличить за счёт рекламы) - с коэффициентом уверенности  $K_2 = +0,4$ .

В то же время зависимость от поставок комплектующих, что сдерживает расширение производства изделий, с коэффициентом уверенности  $K_3 = -0,5$  приведёт к провалу данного варианта, а недооценка на предприятии стимулирования сбыта -  $K_4 = -0,35$ .

Значения коэффициентов уверенности получены экспертным методом, в качестве экспертов целесообразно использовать руководителей и ведущих специалистов предприятия.

Для рассматриваемого примера, при условии что принимаются в расчёт только факторы с указанными коэффициентами уверенности, расчёт интегрального коэффициента будет выглядеть следующим образом:

$$K' = K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1) = 0,63 + 0,4 \cdot (1 - 0,63) = +0,78.$$

$$K'' = K_3 + K_4 \cdot (1 - K_3) = -(0,5 + 0,35 \cdot (1 - 0,5)) = -0,675.$$

$$K = (0,78 - 0,675) / (1 - 0,78) = +0,32.$$

Значение  $K = +0,32$  свидетельствует о незначительных шансах на реализацию рассматриваемого варианта (см. табл. 2).

В заключение следует отметить, что традиционные методы оценки проектов развития предприятий, предусматривающие сравнительную оценку альтернативных вариантов по таким критериям, как чистый приведённый доход, срок окупаемости, рентабельность, внутренняя норма доходности и т.п., требуют детальных сведений по каждому из сравниваемых вариантов, что сопряжено со значительными затратами времени и средств.

В условиях быстрых изменений на рынке и дефицита финансовых ресурсов на выполнение такого рода оценок может просто не хватить ни времени, ни средств, поскольку ситуация на рынке может коренным образом измениться, и имеющиеся на текущий момент рыночные возможности будут, в первую очередь, реализованы теми, кто сумел оперативнее их выявить и использовать.

Поэтому, признавая несомненную необходимость детального экономического анализа и оценки принимаемых решений в соответствии с общепризнанными методиками, следует отметить, что первоначальный отбор вариантов необходимо выполнять другими способами, например, предлагаемыми, оперативно и с минимальными затратами. Тем более, если таких вариантов окажется достаточно много.

С другой стороны, сугубо интуитивный поиск вариантов развития, практикуемый на многих предприятиях, содержит в себе много элементов субъективизма, а отобранные варианты далеко не всегда являются лучшими, иногда они просто неприемлемы, поскольку не соответствуют существующим реалиям.

Изложенный подход позволяет уже на начальной стадии отсеять неприемлемые варианты. Методика оценки учитывает вероятностную природу характеристик внешней и внутренней среды (оценённых с помощью коэффициентов уверенности), что позволяет принимать решения в условиях большей определённости и меньшего риска. Предложенные процедуры имеют вполне формализованный вид и могут быть реализованы на ЭВМ (используя стандартные пакеты программ, например Microsoft Office). Это резко повышает оперативность и точность работ, даёт принципиальную возможность расширения горизонта выбора благодаря оперативному анализу и оценке множества альтернативных вариантов, включая их различные комбинации, позволяет

анализировать возможные варианты развития событий на рынке в зависимости оттого, какая из выявленных тенденций получит развитие.

Изложенная методика даёт возможность в значительной мере преодолеть субъективизм экспертных оценок, снизить риск принятия неадекватных внешним и внутренним условиям хозяйственной (предпринимательской) деятельности управленческих решений, повысить объективность и точность принимаемых решений.

Таким образом, изложенный методический подход может быть рекомендован для экспресс-анализа рыночных возможностей развития предприятия (как реально существующих, так и перспективных). С его помощью конкретное предприятие в конкретной рыночной ситуации может оперативно и с минимальными затратами оценить альтернативные варианты развития (см. схему на рис. 1) и выбрать оптимальный, точки зрения соответствия имеющихся внутренних возможностей внешним, генерируемым рыночной средой.