

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ «ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ ПРИЧИНЫ - РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ» В УПРАВЛЕНИИ ВЫБОРОМ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Г.А ПЕРЕСАДЬКО, аспирант

(Сумской национальный аграрный университет, Украина)

Управление диверсификацией начинается с анализа рыночных позиций предприятия и результативности его деятельности. Его цель - выявление проблем, которые решаются путем диверсификации. Для выбора видов диверсификации нами предложено применить матрицу «побудительные причины — ресурсное обеспечение» (рис. 1).

Ресурсное обеспечение	Финансы	НИР, производство, маркетинг	Финансы, НИР
Побудительные причины			
Организация конкурирует в высокоразвитом или неразвитом бизнесе			
Традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых товаров			
Расширение ассортимента может улучшить реализацию традиционных продуктов			
Решение о переходе в новый бизнес			
Желание разделить риски			
Наличие незадействованных возможностей и других ресурсов			
Наличие избыточных наличных средств или доходов и необходимость их эффективного использования			
Новые профильные продукты могут быть предложены на рынке по достаточно высоким ценам			
Традиционные продукты находятся в стадии вымирания в их жизненном цикле			
Организация имеет сильную управленческую команду			
Диверсификация единства			
Конгломеративная диверсификация			
Центрированная горизонтальная диверсификация			
Центрированная вертикальная диверсификация			

Для определения побудительных причин необходимо учитывать всю совокупность факторов внешней (макро- и микро-) и внутренней среды деятельности предприятия, которые определяют условия его продолжительного выживания и развития на рынке.

Целесообразность диверсификации (побудительные причины), несмотря на некоторое расхождение взглядов, большинством ученых-экономистов [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7,] определяется на основе портфельного анализа. Признавая справедливость этих взглядов, необходимо указать, что они не учитывают вероятностным характер действия факторов, и, прежде всего, внешней среды, а это является необходимым по следующим причинам [1]:

1) влияние факторов внешней среды имеет вероятностный характер, который делает невозможным однозначную оценку;

2) практически никогда нельзя с полной достоверностью утверждать, что конкретная комбинация факторов внешней и внутренней среды однозначно свидетельствует о возможности и целесообразности реализации конкретной стратегии диверсификации; практически всегда есть несколько альтернатив, вероятность реализации которых есть сопоставимой;

3) в реальных ситуациях разные виды портфельного анализа могут приводить к разным результатам, а однозначных рекомендаций относительно того, которым следует отдать предпочтение, не существует;

4) практически ни один из видов портфельного анализа не учитывает всего множества доступных для анализа факторов, который снижает круг и эффективность анализа.

С другой стороны, сугубо интуитивные подходы имеют низкую достоверность и не отмечаются системностью и воспроизводимостью результатов.

Учитывая изложенное, автором предложен выбор видов (стратегий) диверсификации вести по методике, которая в значительной мере лишена указанных недостатков. Она предусматривает попарное сравнение побудительных причин к диверсификации и составляющим потенциала предприятия

(потенциалов подсистем) по схеме, которая изображена на рис. 1.

Предварительно следует анализировать состояние этих потенциалов-подсистем:

- финансового;
- исследовательского + производственного + маркетингового;
- исследовательского + финансового.

Для оценки состояния этих потенциалов, которые характеризуют внутреннюю готовность предприятия решать определенные проблемы путем диверсификации конкретного вида, а также оценки действий факторов внешней среды, которые служат причиной этих проблем (побудительные причины к диверсификации), автором предложено применить методический аппарат, который разрешает принимать достаточно обоснованные решения в условиях неполной, неточной и противоречивой информации, т.е, в условиях неполной определенности.

В частности, предложено использовать коэффициенты уверенности для оценки вероятностного характера влияния факторов (характеристик) внешней и внутренней среды хозяйствования (граница изменений от -1 к $+1$). Для расчета интегральной оценки влияния всего комплекса факторов целесообразно применить известные правила их комбинирования [8].

Література

1.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. - Суми: ВТД «Університетська книга» К . Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. — 324 с.

2.Ілляшенко С.М. Економічний ризик Навчальний посібник 2-ге вид., доп і перероб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004 - 220 с.

3.Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю.С Составляющие инновационного потенциала субъекта хозяйственной деятельности // Вісник Сумського державного університету (серія «Економіка»), 2002, № 7(40). - С. 118-125.

4.Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник 2-е изд., перераб. и доп. – М ИНФРА-М, 2001.-334 с.

5.Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у

транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е н., проф. С.М. Іллященко - Суми: ВТД «Університетська книга», 2005 — 582 с.

6. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Бизнес-книга, 1995. - 698 с

7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - К ' Лібра, 2002 — 712 с

8. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей. Проблемы управления. - Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1999. - 222 с