

УДК 33.330

**МЕТОД ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ ИЗМЕНЧИВОСТИ УСЛОВИЙ
И ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Масюк Н.Н., Вирченко М.В.

(Владивостокский государственный университет экономики и сервиса)

Жизнеспособность любой организации в условиях глобализации зависит от качества ее стратегических целей, а также от точности и качества стратегии, разработанной для ее осуществления. На практике любой руководитель, так или иначе, разрабатывает собственную стратегию, это происходит даже в тех случаях, если его собственная стратегия представляет собой «следование за лидером» и заключается в абсолютном повторении всех действий основного конкурента. Именно поэтому вопросам построения стратегий посвящено множество исследований.

Одним из вариантов стратегического развития предприятия является диверсификация его деятельности, стратегическая ориентация на распределение активов между различными не связанными видами бизнеса. Уход в другую сферу деятельности, чаще всего, обусловлен желанием обезопасить активы, повысить устойчивость и конкурентоспособность предприятия в условиях неопределенности и риска. Можно привести множество примеров качественных стратегических целей и неадекватных стратегий, не соответствующих ожиданиям заинтересованных сторон. Успешным является выполнение двуединой задачи: построение стратегии и точное ее исполнение. Если таковой ситуации не наблюдается, то рано или поздно ситуация закончится банкротством предприятия либо рейдерским захватом [4,5].

По мнению авторов, моменту принятия решений по диверсификации бизнеса должна предшествовать процедура экспресс-диагностики, поскольку он является ключевым в выборе стратегической альтернативы.

В данной работе предлагается один из вариантов экспресс-диагностики методом морфологического ящика.

Метод морфологического ящика является одним из трех методов морфологических исследований, предложенных Ф. Цвикки в 1942 г., хотя основные идеи этой методологии были высказаны еще И. Ансоффом.

Построение и исследование по методу морфологического ящика проводится в пять этапов.

Этап 1. Четкая постановка проблемы.

Этап.2. Выявление индикаторов, определяющих разрешение существующей проблемы.

Этап 3. Установление численных значений индикаторов и формирование «морфологического ящика» - соответствующей морфологической таблицы или морфологической матрицы.

Этап 4. Оценка всех возможных вариантов решений (стратегических альтернатив).

Этап 5. Выбор наиболее приемлемого варианта решения.

В нашем случае для решения проблемы диверсификации деятельности предприятия построим серию морфологических таблиц, которые позволят в дальнейшем сделать обобщающие выводы по поводу организационного поведения предприятий малого и среднего бизнеса и их готовности к диверсификации.

Важным системообразующим понятием стратегии диверсификации является «способ проникновения в избранную отрасль». Это понятие описывается следующими характеристиками (признаками):

- во-первых, характером знакомства с избранной для проникновения отраслью, а именно:

- а) совершенно не знакомая для предприятия отрасль (новая отрасль);
- б) относительно знакомая для предприятия отрасль (родственная отрасль);
- в) хорошо знакомая для предприятия отрасль («родная» отрасль);

- во- вторых, путем проникновения в избранную отрасль, а именно:

а) путем создания собственными силами «с нуля» нового дочернего предприятия или нового структурного подразделения;

б) путем приобретения (поглощения) необходимого предприятия;

в) путем покупки лицензии на технологию производства нового продукта или услуги;

г) путем создания совместного предприятия;

- в-третьих, характером, установления контроля над производством и сбытом продукции в избранной для проникновения отрасли, а именно:

а) установление контроля над предшествующими ступенями процесса производства продукции (источниками сырья, производства комплектующих и полуфабрикатов);

б) установление контроля над непосредственным процессом производства продукции;

в) установление контроля над функциями товародвижения и сбыта продукции (транспортировка, хранение, сервис, продажа, реклама, пропаганда и т.д.).

Описание конкретного способа проникновения нами предлагается на основе следующей морфологической модели, представленной в таблице 1, и осуществляется путем комбинации одного из значения каждого признака, например, путь 1.1+2.2+3.2 означает, что проникновение производится в совершенно незнакомую для предприятия отрасль (новую отрасль) путем приобретения (поглощения) необходимого предприятия с установлением контроля над непосредственным процессом производства продукции. Данная морфологическая модель является первым этапом в создании инструмента по выбору возможного направления диверсификации бизнеса методом морфологического ящика.

Для того, чтобы ускорить процесс выбора направления диверсификации, предлагается универсальный инструмент принятия решения по диверсификации бизнеса, а именно – морфологическая матрица выбора

возможного направления диверсификации бизнеса для конкретного основного вида бизнеса.

Таблица 1- Морфологическая модель описания способов проникновения в избранную отрасль

Признаки способа проникновения	Значения признаков
1	2
1. Характер знакомства с избранной для проникновения отраслью	1. Совершенно незнакомая для предприятия отрасль (новая отрасль); 2. Относительно знакомая для предприятия отрасль (родственная отрасль); 3. Хорошо знакомая для предприятия отрасль («родная отрасль»)
2. Путь проникновения в избранную отрасль	1. Путем создания собственными силами «с нуля» нового дочернего предприятия или нового структурного подразделения; 2. Путем приобретения (поглощения) необходимого предприятия; 3. Путем покупки лицензии на технологию производства нового продукта или услуги; 4. Путем создания совместного предприятия.
3. Характер установления контроля над производством и сбытом продукции в избранной для проникновения отрасли	1. Установление контроля над предшествующими ступенями процесса производства продукции, производства комплектующих и полуфабрикатов; 2. Установление контроля над непосредственным процессом производства продукции; 3. Установление контроля над функциями товародвижения и сбыта продукции (транспортировка, хранение, сервис, продажа, реклама, пропаганда и т.д.)

Для начала составим матрицу зависимости критериев выбора направления диверсификации и вариантов развития деятельности (рис. 1), соответственно, состоящую из этих же параметров. Как видно из матрицы, создание нового вида бизнеса всегда влечет за собой высокий уровень материальных и нематериальных затрат, лишь родственная диверсификация бизнеса требует наименьших затрат.

Классификация уровня финансовых вложений, представленная на рис. 1, основана на принципе взаимосвязанности с основным видом бизнеса, то есть низкий уровень затрат предполагает не больше 10% от объема прибыли, полученной за год от основного бизнеса, средний – от 11% до 70%, высокий – от 71% и выше. Также следует отметить, что оборачиваемость вложенных

инвестиций напрямую зависит от того нового вида бизнеса, которым собирается заниматься предприниматель.

КРИТЕРИИ	Уровень финансовых вложений	Оборачиваемость вложенных инвестиций	Имеющийся опыт
ВАРИАНТЫ РАЗВИТИЯ			
Расширение сферы деятельности	Средний (<10%)	В зависимости от выбранной стратегии развития	Помогут имеющиеся знания основного бизнеса
Модификация бизнеса	Низкий (11%<70%)		Помогут имеющиеся знания основного бизнеса
Изменения вида бизнеса	Высокий (>70%)		Необходимо получения нового опыта.
Создание нового бизнеса	Высокий (>70%)		Необходимо получения нового опыта.

Рисунок 1 - Матрица зависимости критериев выбора направления диверсификации и вариантов развития деятельности

Разработанная матрица поможет руководителю фирмы оперативно произвести выбор направления диверсификации по заданным критериям.

Исходя из этого, универсальный инструмент принятия решения по диверсификации бизнеса – морфологическая матрица возможных направлений диверсификации бизнеса для конкретного основного вида бизнеса будет иметь следующий вид, изображенный на рис. 2.

Морфологическая матрица представляет собой скрещивание двух параметров: вариантов развития и видов бизнеса. Варианты развития были взяты из прошлой матрицы, разница лишь в том, что два последних варианта развития: изменения вида бизнеса и создание нового бизнеса были объединены, потому что имеют одну и ту же цель - зарождение нового вида бизнеса. За основу видов бизнеса взяты базисные виды бизнеса: производственный, коммерческий, сфера услуг, финансовый.

Морфологическая матрица позволяет руководителю в момент принятия управленческого решения иметь под рукой не сложный, но действенный инструмент экспресс-диагностики, позволяющий выбрать наиболее эффективный вариант диверсификации из множества альтернатив.

Варианты развития Виды Бизнеса	Расширение сферы деятельности	Модификация бизнеса	Изменения вида бизнеса
Производственный	Выпуск новой номенклатуры, развитие собственной розничной сети	Изменение характеристик выпускаемой продукции	По результатам внешних и внутренних факторов руководство принимает решение по созданию эффективного направления деятельности
Коммерческий	Увеличение ассортимента сбытовой продукции, возможность стать поставщиком для самих себя	Торговля другим товаром	
Сфера услуг	Расширение видов предлагаемых услуг	Изменение характеристик предоставляемой услуги	
Финансовый	Расширение видов предлагаемых услуг	Изменение характеристик предоставляемой услуги	

Рисунок 2 – Морфологическая матрица возможных направлений диверсификации бизнеса

Предложенный метод апробирован на примере предприятий индустрии гостеприимства. В этой сфере, в частности, в ресторанном бизнесе, часто возникают ситуации принятия решений по диверсификации в силу того, что расширяться внутри одной сферы деятельности становится затруднительным.

Практика показывает, что диверсификация в этом случае идет в направлении интеграции с поставщиками продуктов, а также в направлении предоставления образовательных услуг для подготовки кадров вышеуказанной сферы.

Приведем пример компании Marriott, которая начинала с ресторанного бизнеса в Вашингтоне. Затем компания расширила сферу деятельности, добавив снабжение питанием в самолетах. Далее было добавлено обслуживание учреждений, и только потом компания расширилась за счет сети семейных ресторанов и участия в гостиничном бизнесе. На сегодняшний день компания Marriott входит в десятку сильнейших мировых гостиничных сетей, занимая третье место по количеству отелей и предоставляемых номеров (3537 отелей, 617 837 номеров¹).

Выводы.

1. Прежде, чем принять решение о диверсификации бизнеса, собственники должны проанализировать сложившуюся ситуацию с точки зрения жизнеспособности существующего бизнеса.
2. Наиболее эффективным будет выбор того направления, которое, с одной стороны, является для предпринимателя более или менее знакомым и достаточно эффективным, а с другой, позволит вывести предприятие на новый качественный уровень с наименьшими затратами с целью приобретения конкурентных преимуществ на рынке.

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: учеб. пособие, 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. —220 с.;
2. Альтшуллер. Г. С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. - 3-е изд., дополненное. - Петрозаводск: Скандинавия, 2003. – 240 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.:Экономика, 1989. – 303с.

¹ <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>, код доступа 23.11.2014

4. Масюк Н.Н. Алгоритм внедрения стратегии диверсификации на малых и средних предприятиях (на примере индустрии гостеприимства) / Масюк Н.Н., Вирченко М.В. Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2013. № 9 (29). - С. 18.
5. Масюк Н.Н. Предотвращение рейдерства как мера снижения угрозы развития предпринимательства: правовые и организационные методы. / Н.Н. Масюк , А.В. Проворов , А.Е. Беззубкин // Теория и практика общественного развития. - 2013. № 6. - С. 159-162.;
6. Масюк Н.Н. Предпринимательство: угрозы и возможности / Н. Н. Масюк, А. В. Проворов. - Иваново, 2008.- 256 с.