

УДК 65.01

У. Г. ЗИННУРОВ

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Раскрываются теоретические и методические основы принятия стратегических решений по проведению несвязанной диверсификации деятельности предприятий, включая выполнение стратегического отраслевого анализа и выбор наиболее привлекательной для диверсификации отрасли, определение конкурентной позиции и ее улучшение с помощью разработки и реализации эффективной стратегии диверсификации. *Диверсификация; стратегия; предприятие; деятельность; решение; стратегический менеджмент; конкурентная позиция*

ВВЕДЕНИЕ

Предстоящее вступление России во Всемирную торговую организацию еще более обострило проблему повышения конкурентоспособности подавляющего большинства отечественных предприятий. Одним из эффективных и апробированных путей адаптации к такой ситуации считается диверсификация, под которой понимается перенесение производственно-хозяйственной деятельности в те отрасли, которые не имеют прямой производственной связи или функциональной зависимости от ранее осуществляемой основной производственно-хозяйственной деятельности (от лат. *diversificatio* — изменение, разнообразие).

Обобщая существующие точки зрения относительно разновидностей диверсификации, можно по признаку наличия или отсутствия связи с основной деятельностью предприятия выделить два ее вида: связанную и несвязанную (конгломерантную) диверсификации. Связанную еще называют родственной, а несвязанную — неродственной, которая также получила название латеральной (от лат. *lateralis* — боковой) [1].

В настоящее время многие сверхкрупные, крупные и средние предприятия, а также коммерческие банки приходят к осознанию необходимости осуществления несвязанной (неродственной) диверсификации.

Однако правильное ее проведение наталкивается во многом на отсутствие методического инструментария, позволяющего принимать всесторонне обоснованные стратегические решения. Разработке этого инструментария и посвящена данная статья.

1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О НЕОБХОДИМОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ НЕСВЯЗАННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Поскольку объем статьи ограничен, раскроем лишь концептуально содержание перечисленных процедур.

В принятии решения о необходимости проведения диверсификации ключевым моментом (первым этапом) является формулирование той нормативной цели, назовем ее экономической целью, относительно уровня достижения которой и будет приниматься решение о проведении диверсификации.

Примем в качестве показателя основной экономической цели рентабельность в виде нормы возврата инвестиций (НВИ):

$$\text{НВИ} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Вложенные инвестиции}} 100\%.$$

Если мы будем оперировать указанной выше целью, то основной причиной, побуждающей руководство предприятий к принятию решения о проведении несвязанной диверсификации, будет неприемлемый разрыв (несоответствие) между достигнутым и желаемым уровнями НВИ. Диверсификация же в несвязанные (неродственные) отрасли выступает как средство ликвидации этого разрыва. Пусть желаемым (планируемым) уровнем НВИ является величина в 35%.

На втором этапе на основе оценки производственно-хозяйственной деятельности определяется фактический уровень НВИ. Например, в результате проведенной оценки фактический уровень НВИ составляет 10%. Ясно, что это низкий уровень и он не должен устраивать руководство предприятия и его акционеров.

На третьем этапе определяется существующая величина разрыва между желаемым и фактическим уровнями НВИ (Δ НВИ). Пусть руководство предприятия считает приемлемой (допустимой) величину разрыва Δ НВИ в 10%, т. е.

$$\Delta\text{НВИ}_s = \text{НВИ}_q - \text{НВИ}_f, \quad \Delta\text{НВИ}_p \leq 10\%,$$

где Δ НВИ_s — существующая величина разрыва между желаемым и фактическим уровнем достижения НВИ; НВИ_q — желаемый уровень достижения НВИ; НВИ_f — фактический уровень НВИ; Δ НВИ_p — приемлемая (допустимая) величина разрыва между желаемым и фактическим уровнями достижения НВИ.

Затем идет сравнение приемлемой величины разрыва Δ НВИ_p с существующей на данный момент времени величиной разрыва Δ НВИ_s:

а) если $\Delta\text{НВИ}_s \leq \Delta\text{НВИ}_p$, то решение о проведении несвязанной диверсификации не принимается, поскольку величина существующего на данный момент времени Δ НВИ_s меньше или равна допустимой величине разрыва Δ НВИ_p (т. е. меньше или равна 10%);

б) если $\Delta\text{НВИ}_s > \Delta\text{НВИ}_p$, то принимается решение о проведении несвязанной диверсификации, поскольку величина существующего на данный момент времени Δ НВИ_s больше допустимой величины разрыва Δ НВИ_p. В нашем случае $\Delta\text{НВИ}_s = 25\%$ ($\text{НВИ}_q - \text{НВИ}_f = 35\% - 10\% = 25\%$), т. е. $\Delta\text{НВИ}_s > \Delta\text{НВИ}_p$ ($25\% > 10\%$).

В схематичном виде описанный выше алгоритм реализации этапов 1–3 принятия стратегического решения представлен на рисунке.

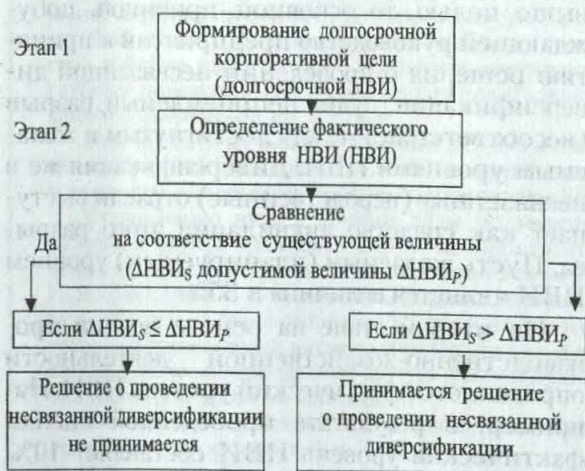


Рис. Алгоритм принятия стратегического решения о проведении несвязанной диверсификации

2. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ОТРАСЛИ ДЛЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Логическим продолжением принятия решения о проведении несвязанной диверсификации являются анализ и выбор наиболее привлекательной для этого отрасли. Это реализуется в процессе стратегического отраслевого анализа (СОА).

В основе СОА лежит понятие «отрасль» или, точнее, «бизнес-область». При этом понятие отрасли нами не обязательно отождествляется с конкретной отраслью (машиностроение, химическая или горнодобывающая промышленность и др.). Отрасль в нашем понимании определяется как совокупность предприятий, производящих, распределяющих и контролирующих потребление одних и тех же продуктов и услуг и вследствие этого конкурирующих на одном потребительском рынке с определенной эффективностью[2].

Из этого определения видно, что анализу должны подвергаться такие ключевые элементы отрасли (бизнес-области), как «рынок», «конкуренция», «продукты (услуги)», «условия производства, распределения и потребления», а также «эффективность». В свою очередь каждый из этих элементов определяется своим перечнем характеристик (показателей).

Так например, содержание понятия «рынок» раскрывается следующими характеристиками, которые лучше назвать показателями рыночного потенциала отрасли: размер потенциального рынка; темпы роста рынка; стадия жизненного цикла отрасли; стабильность спроса на рынке; степень географической концентрации или дифференциации рынка.

Состояние конкуренции (конкурентной среды) в отрасли характеризуется такими показателями, как: масштабы конкуренции; число конкурентов; относительные размеры конкурентов; интенсивность (угроза) конкуренции между существующими в данной отрасли конкурентами; интенсивность (угроза) конкуренции из других отраслей с продуктами-заменителями; степень угрозы выхода на рынок новых конкурентов внутри отрасли; степень угрозы от поставщиков; степень угрозы от потребителей (покупателей).

Состояние условий производства, распределения и потребления в отрасли или, другими словами, «движущих сил», описывается следующими показателями: возможность

внедрения новых продуктов; темпы технологических изменений в процессе производства, распределения и продвижения продукта; возможность получения экономии от эффекта кривой опыта в производстве, распределении и продвижении продукта; характер изменения общественных ценностей и потребительских предпочтений; степень стандартизации или дифференциации продукции.

Содержание понятия «эффективность» при характеристике отрасли определяется такими показателями, как прибыльность отрасли и срок окупаемости инвестируемого капитала.

Итак, имеются четыре группы разнородных показателей, которыми оперируют руководители высшего ранга, называемые лицами, принимающими решение (ЛПР), определяющие степень привлекательности анализируемой отрасли.

Наличие большого числа показателей оценки сводит задачу определения предпочтительности отрасли к многокритериальному решению. Поскольку в нашем случае показатели объединены в отдельные группы, то многокритериальный характер решения задачи выдвигает требования по выявлению предпочтений ЛПР относительно, во-первых, изменений оценок по одной группе показателей по сравнению с изменениями оценок по другим группам показателей, во-вторых, изменений оценок по одному показателю в конкретной группе по сравнению с изменениями оценок по другому показателю в этой группе и, в-третьих, изменений оценок в рамках одной шкалы измерения каждого уровня конкретного показателя.

Учет влияния каждой группы показателей на общую предпочтительность отрасли производится с помощью определенного значения коэффициента относительной важности той или иной группы r_k , а учет влияния отдельного показателя в рамках своей группы устанавливается путем присвоения ему соответствующего коэффициента относительной важности w_{kj} . Определение конкретных значений этих коэффициентов осуществляется с помощью метода экспертных оценок. Причем значения этих коэффициентов в обоих случаях должны быть равны единице.

Учет влияния каждого уровня измерения конкретного показателя производится с помощью присвоения этому уровню соответствующей оценки в той или иной единице измерения x_{kji} , например, в баллах. Присвоение оценок в баллах каждому уровню из-

мерения осуществляется исходя из полезности или трудоемкости достижения конкретного уровня измерения показателя. При этом значения балльных оценок устанавливаются исходя из допущения, что с увеличением порядкового номера уровня измерения показателя приращения в баллах имеют неодинаковую величину.

В нашей работе [3] приведены полностью шкалы измерения всех перечисленных показателей, где представлены значения r_k , w_k и x_{kji} как результат выявления системы предпочтений ЛПР среди групп показателей, между самими показателями в каждой группе и между различными уровнями измерения в рамках каждого показателя. Здесь же мы приведем как пример показатели первой группы, характеризующие рыночный потенциал отрасли (табл. 1).

Выявление системы предпочтений в рамках многокритериальной задачи позволяет перейти к построению метода выбора (решающего правила), представляющего собой алгоритм упорядочения оценок на основе информации о системе предпочтений ЛПР.

Из всего многообразия методов принятия решения наиболее популярным и не столь трудоемким является метод взвешенной суммы. Общая предпочтительность отрасли определяется в соответствии с этим методом как сумма баллов по установленным ранее показателям:

$$P = \sum_{k=1}^f r_k \sum_{j=1}^m w_{kj} x_{kji},$$

где P — общая привлекательность отрасли (в баллах); r_k — значение коэффициента относительной важности r -й группы показателей оценки привлекательности отрасли, $\sum_{k=1}^f r_k = 1$; w_{kj} — значение коэффициента относительной важности j -го показателя в K -й группе показателей оценки привлекательности отрасли, $\sum_{j=1}^m w_{kj} = 1$; x_{kji} — оценка (в баллах) предпочтительности i -го уровня измерения j -го показателя в K -й группе системы оценки привлекательности отрасли.

При этом могут быть установлены три уровня привлекательности отрасли:

- высокий уровень привлекательности, когда $P \geq D$ баллов;
- средний уровень привлекательности при $D > P \geq Z$ баллов;

Характеристика показателей оценки привлекательности отрасли и системы предпочтений ЛПР

Код и наименование K -й группы показателей оценки привлекательности отрасли	r_k	Код и наименование j -го показателя в K -й группе оценки привлекательности отрасли	w_{kj}	Код и наименование i -го измерения j -го показателя в K -й группе оценки привлекательности отрасли	x_{kji} , баллы
1	2	3	4	5	6
1. Показатели оценки рыночного потенциала отрасли	$r_1 = 0,25$	1.1. Размер потенциального рынка	$w_{11} = 0,2$	1.1.1. Сверхкрупный (более 1 млрд руб. в год)	10
				1.1.2. Крупный (от 500 млн руб. до 1 млрд руб.)	5
				1.1.3. Средний (от 100 млн руб. до 500 млн руб.)	2,5
				1.1.4. Малый (от 10 млн руб. до 100 млн руб.)	1
				1.1.5. Очень малый (до 10 млн руб.)	0,5
		1.2. Темпы роста рынка	$w_{12} = 0,35$	1.2.1. Свыше 10% в год	10
				1.2.2. От 6 до 10% в год	5
				1.2.3. От 3 до 6% в год	2,5
				1.2.4. От 1 до 3% в год	1
				1.2.5. До 1% в год	0,5
		1.3. Характер стабильности спроса	$w_{13} = 0,1$	1.3.1. Стабильный (не изменяется в течение года)	10
				1.3.2. Недостаточно стабильный (изменяется от $\pm 5\%$ до $\pm 15\%$)	5
				1.3.3. Нерегулярный (изменяется от $\pm 15\%$ до $\pm 50\%$)	2
				1.3.4. Резко колеблющийся (изменяется свыше $\pm 50\%$)	0,5
		1.4. Стадии жизненного цикла отрасли	$w_{14} = 0,1$	1.4.1. Стадия подъема	10
1.4.2. Стадия быстрого роста	5				
1.4.3. Стадия зрелости и насыщения	2				
1.4.4. Стадия спада	0,5				
1.5. Степень географической концентрации рынка	$w_{15} = 0,25$	1.5.1. Высокий уровень концентрации (удаленность потребительских центров в радиусе до 50 км)	10		
		1.5.2. Средний уровень концентрации (удаленность потребительских центров в радиусе 50-150 км)	5		
		1.5.3. Низкий уровень концентрации (удаленность потребительских центров в радиусе 150 - 450 км)	2		
		1.5.4. Очень низкий уровень концентрации (удаленность потребительских центров в радиусе свыше 450 км) ...	0,5		

– низкий уровень привлекательности, если $Z > P$.

Естественно, более приоритетной будет отрасль, имеющая первый уровень привлекательности.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Следующей (третьей) процедурой, где будет приниматься стратегическое решение, является установление конкурентной стратеги-

ческой позиции предприятия, под которой нами понимается соотношение его сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам. Методическими средствами здесь выступают SWOT-анализ, морфологический метод анализа и синтеза систем, экспертный метод и описанный выше многокритериальный метод принятия решения.

Выделение этих сторон производится с помощью SWOT-анализа. При этом сильные стороны выступают в качестве активов предприятия в конкурентной борьбе и поэтому должны быть отражены в стратегии предпри-

ятия в виде действий, сохраняющих или усиливающих их положительный эффект, а слабые стороны представляют собой пассивы и в стратегии их отрицательные последствия должны быть сведены к нулю или существенно уменьшены.

Морфологический анализ и синтез систем, во-первых, позволяет определить наиболее существенные признаки, которые характеризуют различные стороны деятельности, и выделить их независимые значения и, во-вторых, смоделировать множество и описать конкретную стратегическую позицию. Экспертный метод дает возможность оценить каждую такую позицию, а тот или иной метод принятия решения (решающее правило) позволяет определить ее предпочтительность. Естественно, что перечисленные методы объединены одной задачей — определением уровня потенциальной возможности предприятия осуществить диверсификацию своей деятельности [4].

Известно, что деятельность предприятия направлена на выполнение следующих функций: маркетинговой, научно-технической, финансовой, производственной, снабженческой и собственно управленческой. В свою очередь, каждая из перечисленных функций описывается определенными характеристиками (показателями). Низкий уровень этих характеристик выражает слабую сторону, а высокий уровень — сильную сторону. В терминах морфологического метода эти характеристики (показатели) представляют собой признаки, а конкретные стороны — значения признаков. Для осуществления последующей количественной оценки стратегической позиции каждому из значений признаков (стороне) присваивается оценка в баллах. Присвоение этих оценок производится в соответствии со следующим условием: слабая сторона получает низкую оценку, например, «0,5», а сильная — более высокую, например, «3». Этим самым достигается учет повышенной важности, сложности и трудоемкости достижения сильной стороны.

В табл. 2 приведены шкалы оценки сильных и слабых сторон осуществления предприятием маркетинговой деятельности.

Подобным образом описываются и другие виды деятельности. Так, в качестве показателей оценки производственной деятельности, наиболее обобщенно отражающих состояние производственного потенциала, нами предлагаются: уровень новизны технологии производства, способность производства выпускать

большое количество разных моделей продуктов, уровень качества выпускаемых продуктов, величина издержек на производство и сбыт продуктов.

В качестве показателей оценки научно-технической деятельности выступают: уровень достаточности научно-информационных ресурсов в виде патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, а также ноу-хау (неохраноспособные нововведения); уровень современности научно-экспериментального оборудования, позволяющего проводить исследования и разработки на уровне изобретений и ноу-хау; уровень развитости опытно-производственной базы, способной изготавливать опытные и опытно-промышленные партии новой продукции; уровень квалификации научных и инженерно-технических работников, способных проводить НИОКР на уровне изобретений и ноу-хау; уровень опыта у маркетинговой службы внедрять на рынок новые продукты и услуги.

В качестве характеристик деятельности предприятия в области финансов нами предлагаются следующие общепринятые показатели: коэффициент рентабельности инвестиций; коэффициент рентабельности продаж; коэффициент прибыльности акций; величина оборотного капитала; коэффициент оборотного капитала; норма ликвидности; коэффициент оборачиваемости товарных запасов; коэффициенты задолженности и покрытия.

В качестве обобщенных показателей оценки деятельности по обеспечению предприятия всеми необходимыми ресурсами выступают: уровень бесперебойного снабжения всеми необходимыми ресурсами в требуемом количестве и в нужное время (из внешней среды); уровень бесперебойного снабжения из внешней среды всеми необходимыми ресурсами при минимальных издержках; уровень качества закупаемых ресурсов из внешней среды; уровень бесперебойного обеспечения в условиях внутренней среды всеми необходимыми ресурсами в требуемом количестве и в нужное время; уровень бесперебойного снабжения в условиях внутренней среды всеми необходимыми ресурсами при минимальных издержках.

В качестве обобщенных показателей оценки управленческой деятельности нами предлагаются следующие: уровень подчиненности работников организационно-корпоративным ценностям предприятия; уровень руководства различных звеньев управления предпри-

Характеристика маркетинговой деятельности предприятия

Показатели оценки (признаки)	Уровни оценки (стороны) — значения признаков	Характеристика сторон	Оценка в баллах
1	2	3	4
01. Комплексность проведения маркетинговых исследований (МИ)	01. Комплексность проведения МИ выше, чем у конкурентов 02. Комплексность проведения МИ ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
02. Характеристика новизны продукта	01. Уровень новизны выше, чем у конкурентов 02. Уровень новизны ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
03. Степень широты номенклатуры продуктов	01. Номенклатура шире, чем у конкурентов 02. Номенклатура уже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
04. Комплексность оказания сервисных услуг	01. Комплексность выше, чем у конкурентов 02. Комплексность ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
05. Уровень цены продукта	01. Ниже, чем у конкурентов 02. Выше, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
06. Пропускная способность распределительной сети	01. Выше, чем у конкурентов 02. Ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
07. Широта охвата распределительной сети	01. Больше, чем у конкурентов 02. Меньше, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
08. Комплексность использования рекламных средств	01. Комплексность выше, чем у конкурентов 02. Комплексность ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
09. Комплексность проведения пропаганды	01. Комплексность выше, чем у конкурентов 02. Комплексность ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
10. Комплексность использования средств стимулирования сбыта	01. Комплексность выше, чем у конкурентов 02. Комплексность ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5
11. Комплексность использования средств продажи	01. Комплексность выше, чем у конкурентов 02. Комплексность ниже, чем у конкурентов	сильная слабая	3 0,5

ятия; уровень организационной структуры; уровни процесса и технологии управления.

Предложенные выше показатели определения сильных и слабых сторон в различных видах деятельности и их количественные оценки представляют собой методический инструмент выявления стратегической конкурентной позиции. В этом процессе важная роль отводится экспертам, которые на

основе приведенных показателей выявляют сильные или слабые стороны и присваивают им соответствующие балльные оценки. Решающее правило, в соответствии с которым устанавливается стратегическая конкурентная позиция, занимаемая предприятием до формулирования оценки и выбора страте-

гии диверсификации, имеет следующий вид:

$$СП_{\text{сущ}} = \sum_{k=1}^f r_k \sum_{j=1}^m w_{kj} x_{kji},$$

где $СП_{\text{сущ}}$ — балльная оценка стратегической позиции предприятия, занимаемой им до формулирования стратегии диверсификации; r_k — значение коэффициента относительной важности группы показателей, характеризующих k -й вид деятельности,

$$\sum_{k=1}^f r_k = 1;$$

w_{kj} — значение коэффициента относительной важности j -го показателя, характеризующего k -й вид деятельности,

$$\sum_{j=1}^m w_{kj} = 1;$$

x_{kji} — оценка в баллах предпочтительности i -го уровня измерения j -го показателя, характеризующего k -й вид деятельности.

Это же решающее правило затем используется при определении балльной оценки новой стратегической позиции, которую предполагает занять предприятие при реализации формируемой стратегии диверсификации.

4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Формирование и выбор той или иной стратегии диверсификации деятельности предприятия (четвертая процедура по принятию стратегического решения) осуществляется исходя из конкретной занимаемой стратегической конкурентной позиции. Разработку методических основ формирования и выбора стратегий необходимо начинать с выработки определения стратегии. Нами предлагается следующее ее определение — это скоординированный способ комплекса действий, обеспечивающий проникновение в избранную отрасль деятельности и занятие там конкурентной позиции в соответствии с поставленными долговременными целями [5].

Из этого определения видно, что в его основу положены следующие системообразующие элементы: а) характеристика способа действий; б) характеристика комплекса действий; в) характеристика стратегической

конкурентной позиции; г) характеристика принятых к достижению долговременных результатов (целей). Следует отметить, что все эти элементы представляют собой сложные понятия и, в свою очередь, описываются определенными признаками и их значениями, что дает возможность при формировании (описании) стратегий диверсификации применить такой метод, как морфологический анализ и синтез систем. Так, такой системообразующий элемент, как «способ действий», описывается следующими признаками (характеристиками):

а) способом проникновения в избранную отрасль, который в свою очередь реализуется одним из следующих путей (значений признаков):

- созданием собственными силами («с нуля») нового дочернего предприятия или нового структурного подразделения;
- приобретением (поглощением) предприятия или производства;
- покупкой лицензии на технологию и производство нового продукта;
- созданием совместного предприятия;

б) характером знакомства с отраслью (рынком), которая может быть:

- совершенно незнакома предприятию (новая отрасль);
- относительно знакома (родственная отрасль);
- хорошо знакома (своя известная отрасль).

в) характером контроля над снабжением, производством и сбытом продукции в избранной отрасли, который может быть реализован в виде:

- установления контроля над предшествующими ступенями процесса производства продукции (источниками сырья, производства комплектующих и полуфабрикатов);
- установления контроля над непосредственным процессом производства продукции;
- установления контроля над функциями товародвижения и сбыта продукции (распределения);
- одновременного установления контроля над предшествующими ступенями процесса производства и самим производством;
- одновременного установления контроля над производством и распределением продукции;
- одновременного установления контроля над предшествующими ступенями процесса

производства, самим производством и распределением продукции.

При описании содержания такого системообразующего элемента, как «комплекс действий», воспользуемся данной нами выше характеристикой действий реализации маркетинговой, научно-технической, производственной, финансовой, снабженческой и собственно управленческой видов деятельности.

Содержание такого системообразующего элемента понятия стратегии, как «стратегическая позиция», описывается комбинацией конкретных обобщенных конкурентных позиций (сильных, слабых) по каждому из перечисленных выше видов деятельности.

И, наконец, такой системообразующий элемент, как «долговременные результаты (цели)», может быть описан набором целей, выраженных в виде достижения конкретной величины: объема продаж, доли рынка, роста прибыли, роста дивидендов в расчете на одну акцию и т. д.

Столь детальное рассмотрение содержания системообразующих элементов понятия стратегии диверсификации позволяет перейти к построению информационной модели, позволяющей сформулировать и описать любую конкурентную стратегию диверсификации предприятия на основе морфологического метода.

Морфологический метод анализа и синтеза систем реализуется в виде построения морфологической матрицы, в которой находят отражение признаки и их значения, вся совокупность которых полностью описывает объект исследования. Применительно к морфологической матрице формирования стратегий диверсификации в ней должны найти отражение:

- системообразующие элементы понятия стратегии диверсификации;
- показатели (признаки), раскрывающие содержание этих элементов;
- значения показателей (признаков);
- количественная оценка каждого значения показателей (признаков) в единой системе измерений.

Сами системообразующие элементы понятия стратегии будут располагаться в морфологической матрице в следующем порядке:

- 1) характеристика долговременных результатов (целей);
- 2) характеристика стратегической позиции по видам деятельности;
- 3) характеристика способа действий по достижению результатов;

4) характеристика комплекса действий по достижению результатов.

Фрагмент морфологической матрицы формирования стратегии диверсификации представлен в табл. 3.

Следует отметить, что представленные в морфологической матрице характеристики комплекса действий по различным видам деятельности основываются на шкалах оценки сильных и слабых сторон, предложенных нами ранее, и идентичны им. Это сделано для того, чтобы сопоставлять оценку существующей стратегической позиции предприятия до формирования и реализации конкретной стратегии диверсификации с той стратегической позицией, которую предполагает занять предприятие в результате выбранной стратегии.

Достоинство предложенной морфологической матрицы в том, что любая стратегия диверсификации может быть смоделирована (сформирована) путем комбинации одного из значений каждого из показателей (признаков), кроме первого элемента, где может быть выбран один из показателей, олицетворяющих собой соответствующие цели.

Таким образом, любая стратегия может быть представлена как в закодированном виде, так и в словесном описании. При этом описание будет состоять из следующих частей:

- 1) части, описывающей одно или несколько действий, выбранных для достижения долговременных результатов (целей);
- 2) части, описывающей существующую стратегическую позицию;
- 3) части, описывающей способ действия;
- 4) части, описывающей комплекс действий, реализующий выбранный способ действия в различных видах деятельности.

Следует отметить, что с помощью морфологической матрицы можно смоделировать любую стратегию диверсификации и вопрос лишь в том, какую из стратегий выбрать.

На основе соотношения оценок новой и существующих стратегических позиций предприятия определяется величина коэффициента сложности выполнения стратегии диверсификации (K_{cc}), который выступает в качестве элемента критерия выбора предпочтительной стратегии диверсификации:

$$K_{cc} = \frac{СП_{нов}}{СП_{сущ}} \rightarrow \max.$$

Следующим составным элементом критерия выбора предпочтительной стратегии выступают затраты, связанные с выполнением

Таблица 3

Морфологическая матрица стратегий диверсификации

Системообразующие элементы стратегии	Показатели (признаки) элементов	Значения показателей (признаков) элементов	Оценка в баллах
1	2	3	4
01. Характеристика долговременных результатов (целей)	01. Уровень роста объема продаж	01. Выше уровня конкурентов (на столько-то процентов) 02. Ниже уровня конкурентов (на столько-то процентов)	
	- Другие результаты	- - -	
02. Характеристики конкурентной позиции по маркетинговой деятельности	01. Комплексность проведения маркетинговых исследований	01. Сильная позиция (выше, чем у конкурентов) 02. Слабая позиция (ниже, чем у конкурентов)	3 0,5
	- Другие показатели	- - -	- - -
- Характеристики конкурентных позиций по другим видам деятельности: 03. Производственная 04. Научно-техническая 05. Финансовая 06. Снабженческая 07. Управленческая	- -		
08. Характеристика способа действий	01. Способ проникновения в избранную отрасль	01. Создание собственными силами (с нуля) нового дочернего предприятия или структурного подразделения 02. Приобретение (поглощение) предприятия или производства 03. Покупка лицензии на технологию и производство продукта 04. Создание совместного предприятия	
	02. Характер знакомства с избранной отраслью	01. Совершенно не знакома (новая отрасль) 02. Относительно знакома (родственная отрасль) 03. Хорошо знакома (известная отрасль)	
09. Характеристика комплекса маркетинговых действий	01. Обеспечение комплексности проведения маркетинговых исследований (МИ)	01. Комплексное проведение МИ 02. Некомплексное проведение МИ	3 0,5
	- Другие показатели	-	-
- Характеристика комплекса действий по другим видам деятельности: 10. Производственная 11. Научно-технич. 12. Финансовая 13. Снабженческая 14. Управленческая	- - -		- - -

ем оцениваемой стратегии диверсификации ($Z_{\text{сум}}$):

$$Z_{\text{сум}} = ZС + ZД,$$

где $ZС$ — затраты, связанные с реализацией способа действий; $ZД$ — затраты, связанные с реализацией комплекса действий.

Составным элементом критерия выбора предпочтительной стратегии является также показатель предполагаемого объема продаж в денежном выражении от выполнения оцениваемой стратегии диверсификации (ОПД)

$$\text{ОПД} = Ц \cdot \text{ОПН},$$

где $Ц$ — предполагаемая цена единицы продукции, тыс. руб.; ОПН — ежегодный объем продаж в натуральном выражении (ед. изм.).

Соотношение предполагаемого ежегодного объема продаж в денежном выражении к общим затратам на выполнение стратегии представляет собой норму рентабельности инвестиций, необходимых для реализации оцениваемой стратегии диверсификации (НРИ):

$$\text{НРИ} = \frac{\text{ОПД}}{Z_{\text{сум}}}.$$

Предложенные выше элементы позволяют разработать критерий оценки и выбора наиболее предпочтительной стратегии диверсификации в виде стремящегося к максимальной величине произведения предполагаемой нормы рентабельности инвестиций на значение коэффициента сложности выполнения стратегии ($K_{\text{ов}}$):

$$K_{\text{ов}} = \text{НРИ} \cdot K_{\text{сс}} \rightarrow \max.$$

Данный критерий представляет собой методическую основу обоснованного принятия решения по оценке и выбору наиболее предпочтительной стратегии и в комплексе с методами формирования стратегий может с успехом использоваться в стратегическом менеджменте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Зиннуров У. Г. Стратегический отраслевой анализ как основа разработки стратегии для диверсификации // Российская экономика на пороге XXI века: Тр. междунар. науч.-практ. конф. Уфа: БГУ, 2000. С. 19–22.
3. Зиннуров У. Г., Прядко Л. М. Выбор привлекательных отраслей деятельности при несвязанной диверсификации // Проблемы и перспективы торгово-экономического сотрудничества: Матер. респ. науч.-практ. конф. Уфа: РИО РУНМЦ ГКН РБ, 2000. С. 69–83.
4. Зиннуров У. Г., Прядко И. В. Определение стратегической конкурентной позиции и выбор стратегии диверсификации деятельности предприятия // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Российск. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Ч. 3. Уфа: УГАТУ, 2001. С. 158–162.
5. Зиннуров У. Г., Прядко И. В. Формирование стратегии диверсификации деятельности предприятий // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Российск. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Ч. 3. Уфа: УГАТУ, 2001. С. 153–157.

ОБ АВТОРЕ

Зиннуров Ульфат Гаязович, профессор, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга УГАТУ. Дипл. инженер по экономике и организации промышленности (УГАТУ, 1973), д-р экон. наук в области организации управления народным хозяйством (СПБИЭА, 1994). Исследования по стратегическому менеджменту и маркетингу.

