

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДА «FISHBONE DIAGRAM»

Панюсько А.С.¹, Шебеко К.К.²

¹Панюсько Алёна Сергеевна – магистрант;

²Шебеко Константин Константинович – доктор экономических наук, профессор,
кафедра экономики и бизнеса, факультет экономики и финансов,
Полесский государственный университет,
г. Пинск, Республика Беларусь

Аннотация: в статье рассматривается возможность применения причинно-следственной диаграммы для успешной реализации стратегии диверсификации.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия предприятия, диаграмма Исикавы.

УДК 338.33

Актуальность исследования определяется ролью диверсификации как метода управления риском для обеспечения устойчивого развития деловой организации в условиях роста неопределенности экономической среды. Применение графического метода анализа причинно-следственных связей «Fishbone Diagram» позволяет провести системную оценку причинно-следственных связей, что создает предпосылки повышения эффективности реализации стратегии диверсификации.

Цель работы – построение причинно-следственной диаграммы для обоснования стратегии диверсификации.

Объектом исследования является реализация стратегии диверсификации на ОАО «Агро-Мотоль».

Предмет исследования – причинно-следственные связи при реализации стратегии диверсификации.

В условиях рыночной конкуренции эффективное развитие предприятия может быть достигнуто с помощью принятия ряда мер. Для выполнения данной задачи необходимо рациональное и эффективное использование прогрессивных методов хозяйствования, одним из которых является диверсификация.

Определение термина «диверсификация» и понимание ее сущности претерпело естественное развитие и продолжает оставаться неоднозначными [3, с. 27]. Под понятием «диверсификация» различные специалисты подразумевают разные процессы, поэтому вариант трактовки данной концепции, по нашему мнению, следует применять исходя из целей конкретного исследования.

Цели диверсификации производства зависят от финансовых и производственных возможностей предприятия [1]. К ним относятся:

1. обеспечение успешной работы организации;
2. повышение конкурентоспособности предприятия;
3. максимизация прибыли и повышение доходности;
4. повышение устойчивости предприятия;
5. финансовая независимость и экономическая стабильность.

Применительно к поставленной цели исследования мы исходили из понимания диверсификации как маркетинговой стратегии, которая позволяет предприятию определить и развить дополнительные направления бизнеса, предполагающих появление новых товаров и услуг, отличающихся от имеющихся в данный момент.

Для снижения рисков и повышения гибкости на рынке предприятия используют стратегию диверсификации [5, с. 74].

Процесс диверсификации должен обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Управление диверсифицированным предприятием и выбор конкретных альтернатив его развития, определяются рациональным определением стратегических ориентиров, позволяющих эффективно реализовывать капитал и другие ресурсы [2].

Прежде чем начать процесс диверсификации необходимо тщательно проанализировать деятельность предприятия и сравнить возможные варианты его развития.

На начальном этапе разработки стратегии диверсификации возникает необходимость поиска адекватных методов исследования. Диаграмма Исикавы является известным инструментом, который позволяет определить и систематизировать фактические причины возникновения проблем, а также отобразить их в наглядной форме. Она была разработана известным японским ученым Каору Исикава, который ввел в мировую практику новый графический метод анализа причинно-следственных связей «Fishbone Diagram» («Рыбий скелет») [4]. Наиболее широкое распространение данный метод получил в сфере контроля качества, однако при разработке стратегий развития практически не используется, несмотря на то, что актуальность его применения в сфере стратегического менеджмента очевидна [6, с. 464 – 469].

При построении диаграммы для ОАО «Агро-Мотоль» в дополнение к традиционным методам исследования использован метод «мозгового штурма». В обсуждении проблемы участвовали не только сотрудники предприятия, но и иные лица (сотрудники и магистранты Полесского государственного университета), что позволило подойти к проблеме комплексно и внести элементы креативности.

На рисунке 1 отражены результаты исследования, которые представлены в виде причинно-следственной диаграммы. Исходным положением было допущение возможности неэффективности стратегии диверсификации на предприятии. На реализацию такого сценария могут повлиять следующие причины. Причины первого порядка:

1. неэффективная маркетинговая активность;
2. сотрудники предприятия;
3. внутренние факторы;
4. внешние факторы.

Причины первого порядка могут включать в себя причины второго порядка, которые в свою очередь обусловлены причинами третьего порядка и так до того порядка, который был определен в ходе мозгового штурма.

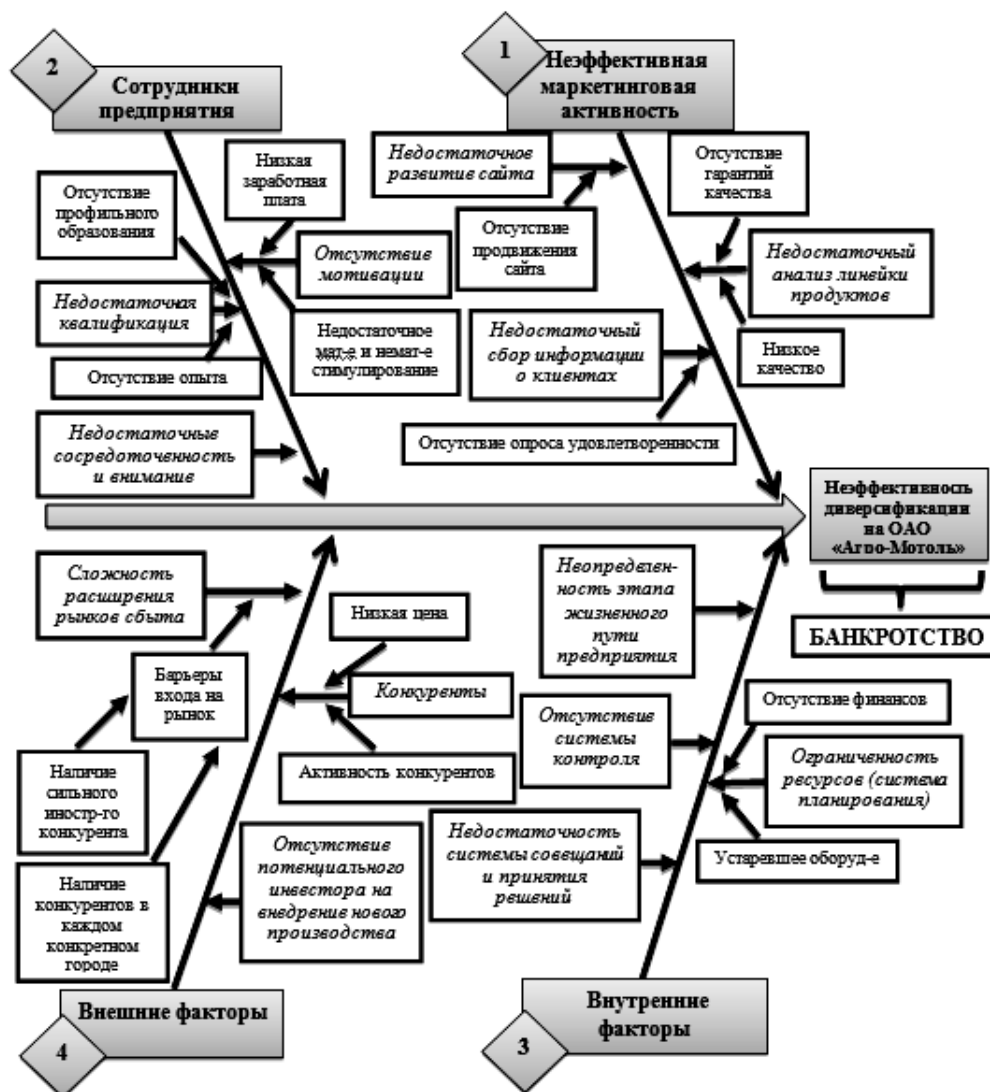


Рис. 1. Причинно-следственная диаграмма «Неэффективность диверсификации на ОАО «Агро-Мотоль»»

Примечание. Источник: собственная разработка.

Рассмотрим каждую причину более подробно.

Неэффективная маркетинговая активность. Она включает в себя причины второго порядка: недостаточное развитие сайта, недостаточный анализ линейки продуктов, недостаточный сбор информации о потенциальных клиентах. В свою очередь причины второго порядка включают в себя причины третьего порядка: недостаточное продвижение сайта, низкое качество и отсутствие гарантий на продукцию, отсутствие опроса удовлетворенности потребителей.

Сотрудники предприятия. Включают в себя причины второго порядка: отсутствие мотивации, недостаточная квалификация, сосредоточенность и внимание. Причины третьего порядка: низкая заработная плата, отсутствие материального и нематериального стимулирования, отсутствие опыта и профильного образования.

Внутренние факторы. Причины второго порядка: неопределенность этапа жизненного пути предприятия, ограниченность ресурсов (причины третьего порядка: отсутствие финансов, устаревшее оборудование), отсутствие системы контроля и системы принятия решений.

Внешние факторы. Причины второго порядка: отсутствие потенциального инвестора на внедрение нового производства, конкуренты (низкая цена товара, активность конкурентов), сложность расширения рынков сбыта. Сложность расширения рынков сбыта, обусловлена причинами третьего порядка – барьерами входа на рынок, которые в свою очередь включают причины четвертого порядка: наличие конкурентов в каждом конкретном городе, наличие сильного иностранного конкурента.

Отсюда следует, что если не реагировать на вышеизложенные причины, то процесс диверсификации может обернуться для предприятия банкротством.

Важно отметить, для того чтобы решить проблему неэффективности диверсификации на ОАО «Агро-Мотоль», необходима разработка и проведение предупреждающих мероприятий. Содержание данных мероприятий заключается в проведении эффективной маркетинговой активности; в усовершенствовании системы мотивации и переподготовки кадров; в обеспечении эффективного контроля реализации стратегии предприятия и системы планирования; в детальном анализе всех внутренних и внешних факторов, влияющих на реализацию стратегии; в грамотном распределении ресурсов предприятия и т.д.

Таким образом, целый комплекс задач стратегии диверсификации может быть обоснован с помощью такого инструмента как диаграмма Исикавы.

Заключение. В данной статье на основе применения причинно-следственной диаграммы выявлены основные причины неэффективной реализации стратегии диверсификации на ОАО «Агро-Мотоль». Использование диаграммы Исикавы позволяет прогнозировать возможные неудачи и препятствия при реализации диверсификации производства, следовательно, в будущем минимизировать возможные потери на основе своевременного принятия мер реагирования.

Список литературы

1. Все о стратегии диверсификации: Основные типы и пример разработки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/diversification/> (дата обращения: 15.03.2021).
2. Диверсификация компании: особенности планирования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/diversification.shtml/> (дата обращения: 27.03.2021).
3. Макаров А.В., Гарифуллин А.Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А.В. Макаров, А.Р. Гарифуллин // Известия УрГЭУ, 2010. № 1 (27). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-kak-instrument-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya/> (дата обращения: 27.03.2021).
4. Метод Исикавы: Определение и пример построения диаграммы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://donpi.ru/samorazvitie/metod-isikavy-opredelenie-i-primer-postroeniya-diagrammy.html/> (дата обращения: 26.03.2021).
5. Сафрончук М.В. Стратегии выживания: диверсификация производства, дифференциация продукта и их последствия / М.В. Сафрончук // Экономика и управление: проблемы и решения, 2017. № 5.
6. Шеромова И.А., Янченко А.В. Причинно-следственный анализ эффективности разработки и реализации стратегии развития бренда / И.А. Шеромова, А.В. Янченко // Фундаментальные исследования, 2017. № 8-2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41693/> (дата обращения: 28.03.2021).