

# МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*В рамках концепции жизненного цикла товара дана характеристика фаз жизненного цикла. Рассмотрены существующие модели стратегического анализа и планирования, основанные на концепции жизненного цикла товара и конкурентном положении вида бизнеса – Hofer/Schendel и ADL/LC с учетом предлагаемых этими моделями типов идеального бизнес-портфеля диверсифицированного предприятия.*

*Предложен авторский подход к формированию стратегии диверсификации отдельного вида бизнеса диверсифицированного предприятия, основанный на концепции жизненного цикла товара. Рекомендовано использование двойственной модели жизненного цикла, в основу которой положены жизненный цикл отдельного вида бизнеса диверсифицированного предприятия и жизненный цикл отрасли, в которой этот вид бизнеса функционирует. С помощью двойственной модели обоснованы стратегии некоторых видов бизнеса ЧУП "Гомельский завод торгового оборудования".*

*Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, стратегическое планирование, жизненный цикл товара, двойственная модель жизненного цикла.*

### Введение

Одним из важнейших этапов разработки стратегии развития диверсифицированного промышленного предприятия является выбор методики стратегического анализа и оценки альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы предприятия в будущем.

Наряду с матричными моделями стратегического анализа и планирования деятельности диверсифицированного промышленного предприятия [1, 3, 5, 8] широкое распространение получили модели, основанные на концепции жизненного цикла товара и конкурентного положения каждого вида бизнеса диверсифицированного предприятия.

Они призваны устранить некоторые недостатки матричных моделей [5], возникающие в процессе разработки стратегии развития диверсифицированного предприятия:

- оптимизация деятельности предприятия в долгосрочной перспективе,
- осуществление специфических конкурентных подходов и стратегических мер на уровне каждого вида бизнеса,
- проведение стратегической координации деятельности взаимосвязанных видов бизнеса диверсифицированного предприятия,
- выбор конкретных ориентиров в ситуациях, возникающих при реализации стратегии диверсифицированного предприятия.

#### 1. Характеристика фаз жизненного цикла товара

В экономической литературе [4, 6] рассматриваются два этапа жизненного цикла товара: 1) освоение производства или зарождение и воплощение идеи в товар; 2) рыночный период или начало выпуска, массовое производство товара.

В свою очередь рыночный период жизненного цикла товара состоит из пяти фаз: фазы внедрения (выведения товара на рынок); фазы роста; фазы созревания; фазы насыщения и фазы падения.

Основные характеристики фаз жизненного цикла товара сведем в таблицу.

**Характеристика фаз жизненного цикла товара**

Критерии	Внедрение	Рост	Созревание	Насыщение	Падение
Объем продаж	медленный рост	резкий рост	снижение темпов роста	снижение объемов продаж	снятие с производства
Количество покупателей	немного	рост, много	много	снижение, немного	отказ от продукции
Уровень конкуренции	низкий	средний, растущий	высокий	сокращение	уход с рынка
Потребность в финансировании	высокая	низкая	средняя	высокая	чрезмерно высокая
Потенциал прибыльности (рентабельности)	низкий	рост, высокий	высокий снижение	средний	низкий / убыток
Стратегия	стратегия развития рынка	стратегия развития продукта	стратегия усиления позиции на рынке	стратегия диверсифицированного роста / стратегия сокращения	стратегия сокращения / стратегия ликвидации

Методическим принципом исследования жизненного цикла изделия с позиций взаимосвязи цикла “разработка-производство” является обязательное экономическое обоснование перехода к производству более совершенной и современной продукции, отвечающей требованиям потребителей и обеспечивающих спрос на рынке.

Относительно существующих стадий жизненного цикла И. Ансофф в своей работе [2, с. 81] отмечал следующее: “С точки зрения жизненного цикла спроса замедление роста и зрелость – не искажения, а неизбежные последствия экономического развития”. Вопрос в том, какова будет продолжительность жизненного цикла спроса от зарождения до начала насыщения. Тем не менее, падение сбыта продукции в любом случае неизбежно. Оно может быть медленным, быстрым или опуститься до некоторого низкого уровня и оставаться на нем в течение многих лет. Если своевременно не снять с производства устаревший товар, то он станет препятствием на пути поисков его замены, причиной низкой рентабельности и ослабления позиций предприятия на рынке.

Поэтому, если предприятие хочет поддерживать свое расширение, его руководство должно постоянно заботиться о следующем [2, с. 81]:

- 1) добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста предприятия;
- 2) предугадывать смену фаз цикла спроса и пересматривать стратегию предприятия в соответствии с меняющимися условиями конкуренции.

## **2. Модели стратегического анализа и планирования, основанные на концепции жизненного цикла товара**

Основателями методического подхода к анализу стратегии предприятия исходя из стадии развития рынка товаров и конкурентного положения явились Чарльз В. Хофер и Ден Шендел, соответственно, модель получила название *модель Hofer/Schendel* [1, 3, 8].

В этой матрице хозяйственные единицы расположены с учетом стадии эволюции отрасли (внедрение, рост, созревание, насыщение, падение) и конкурентного положения вида бизнеса в отрасли (сильное, среднее, слабое).

Основное внимание модель сосредотачивает не только на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития товаров, но и на определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. При этом предполагается, что есть только два пути оптимизации набора видов бизнеса (бизнес-набора) предприятия: приобретение нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или отчуждение (и/или ослабление существующего) вида бизнеса [3, с. 28].

В своей модели Хофер и Шендел предлагают три типа идеального бизнес-набора для диверсифицированного предприятия:

1. *Набор роста*. Он может включать много видов бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла.

2. *Набор прибыли*. Он состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли.

3. *Сбалансированный набор (роста и прибыли)*. В таком наборе диверсифицированного предприятия содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных как на “молодые”, так и на “зрелые” рынки. В этом случае предприятие готовится к будущему, инвестируя в новых “победителей” и одновременно используя стабильных “победителей” для поддержки формирующихся.

Следующей моделью стратегического позиционирования, развивающей подход, основанный на сопоставлении положения предприятия на рынке и стадии жизненного цикла производимого продукта, является модель *ADL/LC*. Основное теоретическое положение модели *ADL/LC* в следующем: каждый отдельно взятый вид бизнеса диверсифицированного предприятия находится на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, должен анализироваться в соответствии с этой стадией. Матрица *ADL/LC*, состоящая из 20 ячеек, учитывает два параметра: 1) 4 стадии жизненного цикла производства (зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение); 2) 5 конкурентных позиций (доминирующая, сильная, благоприятная, прочная и слабая) [3, с. 34]. Матрица дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений (возможных уточненных стратегий), сформулированных в терминах хозяйственных операций [3].

Базовая концепция модели *ADL* состоит в том, что бизнес-портфель диверсифицированного предприятия должен быть сбалансированным, который имеет следующие особенности [3, с. 32]:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет цели диверсифицированного предприятия.

4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель предприятия.

Следует отметить, что, в этой, как и во всех моделях стратегического анализа, в основу определения параметров положены экспертные оценки переменных, которые определяют стадии жизненного цикла рынка и конкурентное положение вида бизнеса.

Рассмотренная модель *ADL/LC* при всем богатстве и разнообразии предлагаемых альтернативных подходов к принятию решения относительно выработки стратегии, не дает однозначных рекомендаций, являясь лишь общим стратегическим руководством. Что, в свою очередь, не решает поставленной задачи выбора стратегии диверсифицированного промышленного предприятия.

### 3. Двойственная модель жизненного цикла

Используя основные принципы построения моделей, основанных на концепции жизненного цикла изделия, предложим совершенно новый подход в разработке стратегии диверсифицированного предприятия.

Построим двойственную модель жизненного цикла по каждому виду бизнеса, используя жизненный цикл отдельного вида бизнеса диверсифицированного предприятия и жизненный цикл отрасли, в которой этот вид бизнеса функционирует. Для этого следует построить 2 графика: жизненный цикл вида бизнеса (товара), жизненный цикл отрасли, совместить эти графики относительно определенного момента времени –  $T_0$ , разработать стратегию дальнейшей диверсификации.

Исходя из того, на какой стадии жизненного цикла находится вид бизнеса диверсифицированного предприятия и отрасль, в которой этот вид бизнеса функционирует, можно рассматривать 4 ситуации стратегического положения вида бизнеса (рис. 1-4) и предложить соответствующие стратегии для его развития.

Апробация предложенной двойственной модели жизненного цикла проводилась на диверсифицированном предприятии ЧУП "Гомельский завод торгового оборудования".

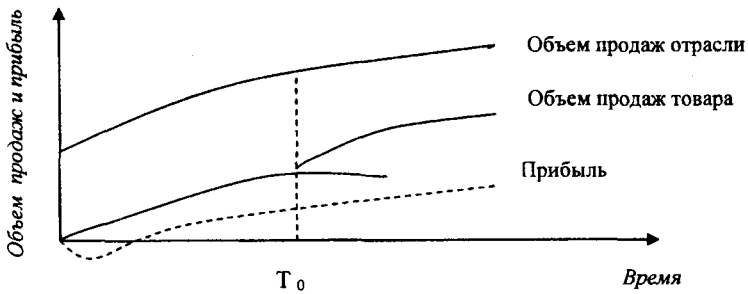


Рис. 1. Ситуация 1 Объемы продаж вида бизнеса – на стадиях, предшествующих стадии насыщения, объемы продаж отрасли – на стадиях, предшествующих стадии насыщения

Необходимо использовать имеющиеся стратегические и конкурентные преимущества, развивать продукт, осуществлять концентрацию в одном виде бизнеса, удержание или увеличение своей доли рынка – диверсификация рынка сбыта, дальнейшее повышение компетентности и продолжение капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции вида бизнеса в отрасли.

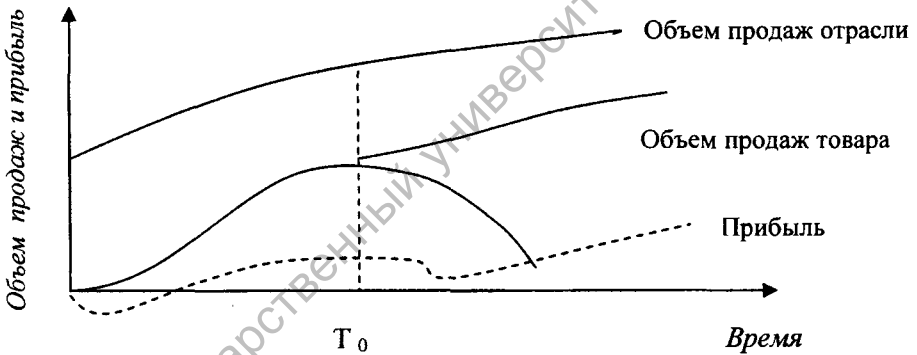


Рис. 2 Ситуация 2 Объемы продаж вида бизнеса находятся на стадии насыщения, объемы продаж отрасли – на стадиях, предшествующих стадии насыщения

Необходимо сохранить позиции в отрасли, предложив новый товар для укрепления конкурентных позиций – горизонтальная или концентрическая диверсификация товара, технологии.

Жизненному циклу основного вида бизнеса ЧУП «Гомельский завод торгового оборудования» – производство торгового оборудования, соответствует Ситуация 2. Начиная с 1998 года, вид бизнеса вступил в стадию насыщения, с 2000 года в стадию спада объемов производства и, соответственно, снижения рентабельности продукции, что было обусловлено низким уровнем качества продукции в связи с высокой степенью износа оборудования, устаревшими технологиями. При этом сама отрасль находилась на стадии роста [8], и конкуренты, обладавшие новыми технологиями и современным оборудованием, начали вытеснять предприятие с рынка торгового оборудования. В 2002 году ЧУП «Гомельский завод торгового оборудования» с поддержкой Белкоопсоюза была предпринята попытка обновления технологического оборудования по производству торгового оборудования, что позволило замедлить тем-

пы падения объемов производства торгового оборудования. Однако техническое перевооружение данного производства было недостаточным. Приобретено современное деревообрабатывающее оборудование по выпуску корпусной торговой мебели, повысилась конкурентоспособность некоторых видов продукции – прилавков, барного оборудования, а производство стеллажного, нестандартного оборудования осталось узким местом данного вида бизнеса. С целью сохранения конкурентных позиций предприятия в отрасли предлагается дальнейшая горизонтальная диверсификация продукции, диверсификация технологий (разработан бизнес-план инвестиционного проекта технического перевооружения производства по выпуску металлических торговых стеллажей и торгового оборудования).

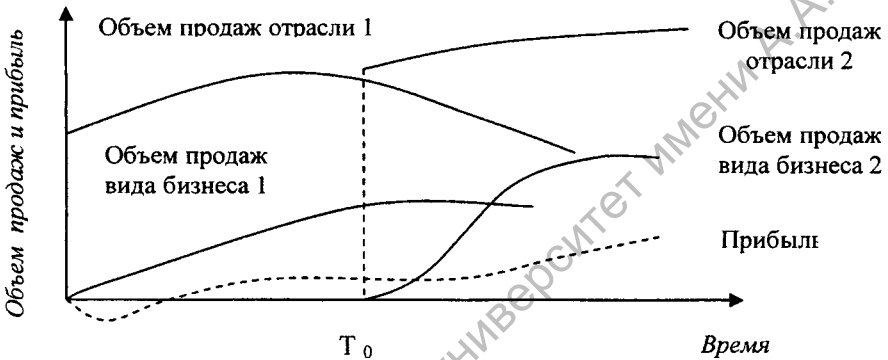


Рис. 3 Ситуация 3 Объемы продаж вида бизнеса – на стадиях, предшествующих стадии насыщения, объемы продаж отрасли – на стадии насыщения

Необходимо принять меры по укреплению конкурентной позиции вида бизнеса с целью ее использования при будущей диверсификации отрасли – на первом этапе вертикальная диверсификация, в дальнейшем диверсификация отрасли.

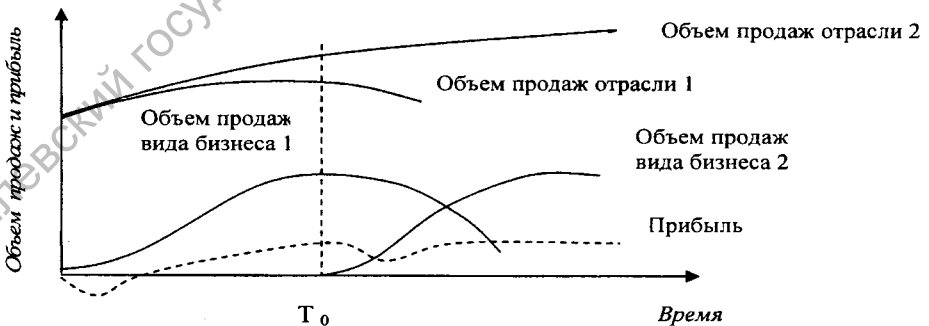


Рис. 4 Ситуация 4 Объемы продаж вида бизнеса находятся на стадии насыщения, объемы продаж отрасли – на стадии насыщения

Необходимо принять меры к созданию более привлекательной конкурентной позиции диверсифицированного предприятия – осуществление неродственной диверсификации, диверсификации отрасли. Либо при ограниченности финансовых ресурсов или наличии стратегически сильных остальных видов

бизнеса (способных компенсировать отсутствие данного вида бизнеса) в составе диверсифицированного предприятия – “подведение итогов” или ликвидация вида бизнеса.

*Ситуация 4* была характерна для вида бизнеса ЧУП “Гомельский завод торгового оборудования” – производство синтетических смол и пластических масс. Начиная с 1992 года, вид бизнеса вступил в стадию спада объемов производства. Объемы производства продукции в отрасли также постоянно снижались [8], что было вызвано появлением новых импортных технологий, продукция отрасли теряла свою конкурентоспособность. В течение ряда лет ЧУП “Гомельский завод торгового оборудования” накапливало значительные суммы убытков, получаемые от данного вида бизнеса, на его поддержку использовались финансовые ресурсы, генерируемые другими видами бизнеса предприятия. Таким образом, со значительным опозданием во времени в 4 квартале 2001 года производство синтетических смол и пластических масс на предприятии было законсервировано.

### Заключение

Модели, основанные на концепции жизненного цикла товара, Hofer/Schendel и ADL/LC рекомендованы для анализа и выработки стратегий диверсифицированного предприятия с учетом идеального бизнес-портфеля. Используя основные принципы построения моделей, автор предложил для разработки стратегии диверсифицированного предприятия использовать двойственную модель жизненного цикла каждого вида бизнеса.

Апробация предложенной модели проводилась на диверсифицированном предприятии ЧУП “Гомельский завод торгового оборудования”, для которого были предложены стратегии для некоторых видов бизнеса.

### ЛИТЕРАТУРА

1. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Изд-во “Питер”, 1999. – 416 с.
2. **Ансофф, И.** Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. **Ефремов, В.С.** Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Изд-во “Финпресс”, 2001. – 240 с.
4. **Ильин, А.И.** Планирование на предприятии: учеб. / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2004. – 5-е изд., стереотип. – 635 с. – (Экономическое образование).
5. **Наумчик, А.А.** Классические матричные модели стратегического анализа и планирования деятельности диверсифицированного промышленного предприятия / А.А. Наумчик, Б.В. Болочук. Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Гомель, 17-18 ноября 2005 г. / под общ. ред. С.Б. Сарело. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2005. – 309 с.
6. **Осташко, В.Я.** Экономические проблемы управления жизненным циклом предприятий инвестиционно-строительного комплекса: дисс. ... д.э.н. / В.Я. Осташко. – М., 2003.
7. Промышленность Республики Беларусь 2004 год. Статистический сборник. – Мн., 2004.
8. **Томпсон – мл. Артур А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон – мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж., 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 928 с.