

УДК 658.5

к.э.н. Белозерцев О.В.,  
Лысак Ю.А.

(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, belozertcev@bk.ru)

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Предложена новая матрица БКГ, модифицированная в части увеличения сегментов по горизонтальной оси (относительная доля рынка), с выделением зон с низкой, средней и высокой относительными долями.*

**Ключевые слова:** матричные методы формирования стратегии развития, модифицированная матрица БКГ, портфельные стратегии.

**Постановка проблемы.** Развитие рыночных отношений повышает значение корпоративного управления предприятиями и усиливает их ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности. Именно эффективное функционирование предприятий создает условия стабильного функционирования отраслей народного хозяйства. В новых условиях хозяйствования актуализируются задачи для предприятий разных отраслей промышленности, связанные с разработкой стратегий, которые рассматриваются специалистами как система определенных управленческих и организационных решений, направленных на достижение сформированных целей. Решение этих задач обуславливает использование соответствующих методических подходов, инструментов и процедур, что позволяет осуществлять оценку текущего состояния предприятия, а также формировать цели и реализовывать стратегические альтернативы его развития.

Для решения задач по разработке методических подходов к формированию стратегических альтернатив развития отечественными и зарубежными специалистами предложено множество методических подходов на основе использования разных механизмов и приемов. Наибольшее распространение среди них получили матричные методы, при помощи которых появляется возможность формировать стратегии развития в соответствии с текущим состоянием предпри-

ятия и позиции, которую оно занимает на полях матрицы. Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для формирования возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка [1, с. 240]. В качестве основного недостатка матрицы следует отметить ее одностороннюю ориентацию на рост и учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар – рынок). В группу наиболее широко известных инструментов портфельного анализа входит матрица «привлекательность – конкурентоспособность», именуемая также матрицей Мак-Кинси [2, с. 439]. Однако вместе с увеличением количества критериев и размеров матрицы более сложными становятся измерение показателей и оценка. На основе кривых опыта и жизненного цикла строятся различного рода матрицы. Наиболее известной является матрица жизненного цикла ADL/LC [3, с. 151]. Однако, несмотря на то, что для решения задач предлагается 24 варианта стратегий, данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Удобным инструментом для уравнивания близких и далеких перспектив может служить матрица жизненных циклов [4, стр. 300]. Вместе с тем, несмотря на очевидные достоинства рассматриваемого метода как аналитического инструмента стратегического выбора предприя-

тия, его использование сопряжено с рядом проблем. Анализ жизненных циклов базируется на оценках вероятных для предприятия тенденций, что не всегда оправдано из-за проблем, связанных с нестабильностью внешней среды.

Одну из комбинированных портфельных моделей (матрицу «Shell-DPM») называют матрицей направленной политики, так как в ней акцентировано внимание на количественные показатели бизнеса [5, с. 158]. Однако этот метод выбора стратегии ограничен рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких как химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая. Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях [6, стр. 161]. В итоге получается уже не матрица, а объемная модель с нефиксированным количеством компонентов, что усложняет процесс принятия решения.

На основе изучения поведения производственно-коммерческих организаций В.С. Ефремов предложил матрицу для выбора стратегических позиций, включающую 36 областей [7, стр. 108]. Вместе с тем многообразие позиций позволяет только фиксировать положение предприятия в определенной области, а не выбирать стратегию. Важнейшим методом стратегического анализа внешней и внутренней среды и формирования на этой основе стратегий является построение SWOT-матрицы [8, с. 70]. Следует отметить, что, являясь в целом действенным инструментом оценки стратегического состояния предприятий, этот метод содержит элементы субъективизма. Для определения стратегического положения предприятия и выбора соответствующей конкурентной стратегии разработана SPACE-матрица [9, с. 202].

Рассмотренные методические подходы по выбору стратегий развития с использованием матриц имеют свои сильные и слабые стороны и дают наибольший эффект при комплексном их применении. Вместе с тем

следует отметить, что наибольшее распространение на практике получила матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). В её основе лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой он в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «трудные дети»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака») [10, с. 214]. Однако четырехклеточная матрица, оценивающая значения только как «низкий – высокий», не отображает того, что много хозяйственных подразделений (может быть, большинство) работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля не является ни низкой, ни высокой, а находится где-то посередине. В связи с чем возникают трудности в выборе решений относительно их дальнейшего финансирования и стратегии поведения.

**Постановка задачи.** Целью статьи является разработка методического подхода по выбору стратегических альтернатив развития промышленных предприятий на основе использования матрицы Бостонской консультационной группы, который позволяет устранить отмеченные недостатки.

**Изложение материала и его результаты.** Для решения поставленной задачи был предложен методический подход, основанный на использовании модифицированной матрицы БКГ. В базовом варианте эта матрица представляет собой четыре поля, сформированных в осях «темпы роста рынка» – «относительная доля рынка». В пределах этих полей располагаются стратегические зоны хозяйствования, представленные в виде кругов, размер которых определяется долей прибыли данного вида бизнеса в общем объеме прибыли предприятия от всех видов деятельности. Анализ расположения стратегических зон на полях матрицы позволяет определить стратегии их развития, направления изменения структуры портфеля предприятия, а также формировать потоки денежной наличности, которые либо направляются на проведение операций в отдельно взятом бизнесе, либо возникают в результате таких операций.

Проведенный анализ использования матрицы БКГ для целей портфельного анализа и разработки стратегий позволяет сделать вывод, что деление горизонтальной оси матрицы на «высокую» и «низкую» относительную долю рынка не позволяет достаточно точно отобразить реальное состояние работающих на рынке предприятий. Граница между высокой и низкой относительными долями на уровне 1.0 является достаточно жестким критерием, так как в левой половине матрицы будут располагаться предприятия и их бизнесы с наибольшей долей продаж в своей отрасли. Соответственно, в противоположной части, отмеченной как «низкая относительная доля», находятся те предприятия, объем продаж которых меньше, чем у конкурентов. Однако функционирует много предприятий, которые занимают сильную позицию на рынке, имеют относительную долю, являющуюся скорее средней или промежуточной, но при этом не являются лидерами. Относительно таких предприятий возникают сложности при разработке стратегий. На отмеченный недостаток использования матрицы БКГ указывают и другие авторы, предлагая изменить нижнюю границу относительной доли рынка до уровня 0,75 или 0,8 [4, с. 289; 8, с. 169] и верхнюю — до 1,5 [11, с. 138].

В связи с этим горизонтальную ось матрицы предлагается разделить на три сектора с «низкой», «средней» и «высокой» относительной долей рынка. Границу среднего сектора предлагается установить в пределах показателя 0,75 – 1,5. В этом «среднем» диапазоне и будут располагаться предприятия, занимающие сильные позиции на рынке, но не всегда являющиеся лидерами. В результате чего формируется шестиклеточная матрица (рис. 1).

При динамическом анализе портфеля можно проследить эволюцию стратегической бизнес единицы (СБЕ) во времени на модифицированной матрице. Успешное развитие, связанное с эффективными действиями по управлению хозяйственным портфелем предприятия, определяется следующей последовательностью развития конкретной СБЕ: «трудный ребенок» (вход на перспективный рынок) – «молодая звезда» (рост) – «звезда» (применение агрессивной стратегии по увеличению доли рынка, связанной с достижением внутреннего конкурентного преимущества) – «дойная корова» (результат стабилизации рынка и стратегии удержания лидерства по издержкам) – «теленок» (постепенная потеря конкурентных преимуществ) – «собака» (уход с рынка).

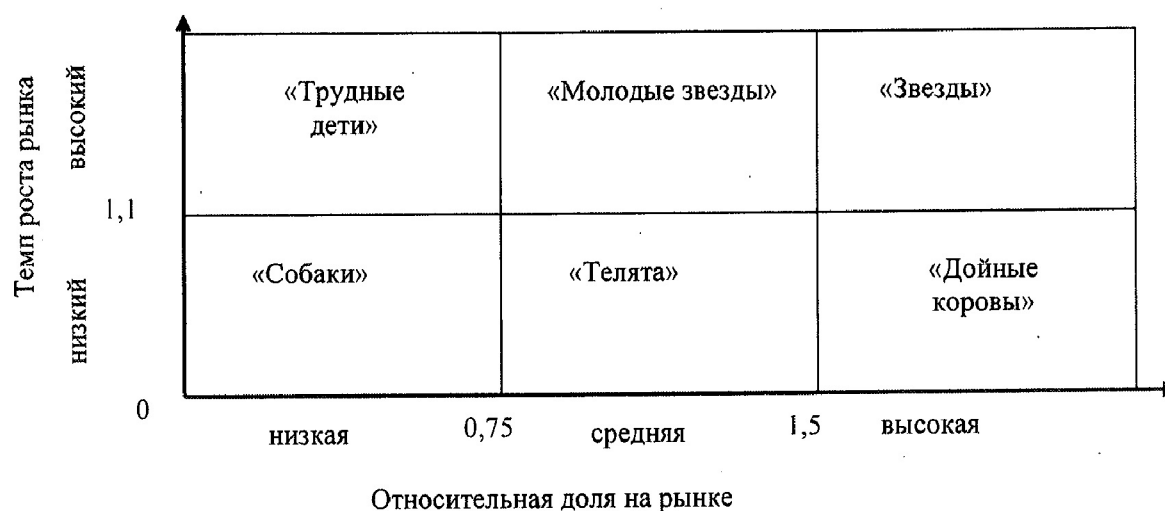


Рисунок 1 – Модифицированная матрица БКГ

Хозяйственные единицы в верхнем левом квадрате матрицы именуют «Трудными детьми» (быстрый рост – низкая доля рынка). Как правило, они охватывают три типа товаров: новая торговая марка на рынке; продукты, которые по разным причинам не смогли конкурировать на рынке и не имеют перспектив повышения конкурентоспособности; продукты, которые перешли в эту категорию из «звезд» или «молодых звезд». Быстрые темпы роста отраслевого рынка делают их привлекательными. Однако их низкая доля на рынке (а, следовательно, ограниченный эффект кривой обучения) не позволяет им успешно конкурировать с более крупными и эффективными конкурентами. Предприятия этого типа требуют значительной финансовой поддержки (из-за крупных инвестиций, необходимых для финансирования быстрого роста и разработки новой продукции), а внутренние возможности получения наличных (генерирования доходов) незначительны (из-за низкой доли на рынке, меньшего эффекта кривой обучения и масштаба, а следовательно, невысокой нормы прибыли).

Предприятие в быстрорастущей отрасли требует крупных вливаний наличности только для того, чтобы успевать за быстрым ростом рынка, и еще более значительных вливаний, если оно стремится увеличить свою долю на рынке и стать лидером в отрасли. Если товарам, занимающим эту позицию, не предоставить своевременной финансовой помощи за счет других стратегических зон, то они постепенно перейдут в категорию «собак». Следовательно, стратегии применительно к предприятиям и товарам типа «трудный ребенок» совершенно определены: избавиться (путем продажи или прекращения выпуска) от тех, которые слабее и не имеют шансов догнать лидеров по кривой обучения; осуществить крупные вложения в предприятия с большим потенциалом, чтобы превратить их в будущих «молодых звезд» и «звезд».

«Молодые звезды» (быстрый рост – средняя доля) – это хозяйственные подразделения, работающие на быстрорастущем рынке, занимающие на нем сильные позиции, но не всегда являющиеся лидерами. Для них наиболее целесообразной является агрессивная стратегия инвестирования и расширения, использующая возможности быстрого роста отрасли. Следование этой стратегии, характеризующейся значительным эффектом кривой обучения, позволит за счет прироста рыночной доли сравняться с низкими затратами предприятий, имеющих большой производственный опыт и более крупные доли на рынке. Успешная реализация стратегии быстрого роста и значительное увеличение доли на рынке позволит успешно конкурировать в затратах с другими предприятиями и перейти в категорию «звезд». Реализация этой стратегии зависит от возможностей дополнительного финансирования и реакции (поведения) лидера на осуществление попыток перераспределения рыночной доли. Эти хозяйственные подразделения должны быть готовы к жесткой конкурентной борьбе, на которую необходимы финансовые ресурсы.

«Звезды» (высокий рост – большая доля). Товары, которые попадают в правый верхний сектор матрицы, занимают лидирующее положение в отрасли, так как имеют относительно высокие доли на рынке и обеспечивают высокие темпы роста. Именно на эти товары опирается руководство предприятия для повышения эффективности всего портфеля. С учетом их доминирующего положения на рынке и усиливающейся конкуренции «звезды» обычно требуют значительных вложений наличности для расширения производственных площадей и покрытия потребности в оборотном капитале. Но они также, как правило, обеспечивают собственные значительные накопления благодаря снижению издержек, обусловленному крупными масштабами производства и накопленным производственным опытом. В зависимости от конкуренции на рынке некоторые из

них способны покрыть свои инвестиционные потребности за счет собственных поступлений; другие требуют дополнительных вливаний с тем, чтобы сохранить отраслевые темпы роста. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних. У менеджеров всегда существует искушение уменьшить инвестиции в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться нецелесообразным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар-«дойную корову». В этом смысле важно учитывать будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

«Дойные коровы» (медленный рост – большая доля рынка) располагаются в правом нижнем квадрате матрицы и характеризуются занимаемой высокой относительной рыночной долей и невысоким темпом роста. Это продукты или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынках с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают инвестирование в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Благодаря высокой относительной доле на рынке и лидирующей позиции в отрасли, эти бизнес-единицы могут получать высокую прибыль и иметь большой объем продаж. А так как темпы роста данной отрасли невысоки, то поступления наличности от текущих операций обычно превосходят ее потребности в капиталовложениях для сохранения текущих позиций на рынке. Многие «дойные коровы» – это вчерашние «звезды», которые постепенно сместились вниз по вертикальной шкале по мере того, как спрос на продукцию отрасли становился более зрелым. Хотя «дойные коровы» менее привлекательны с позиций развития,

они являются ценными для предприятия. Излишек наличности, который они приносят, обеспечивает средства для инвестирования в формирующиеся «звезды» и «молодые звезды», которых готовят на роль будущих «звезд». Следует предпринять все усилия для того, чтобы поддержать сильных «дойных коров» в должном состоянии с целью сохранения их способности приносить наличность в долговременном периоде. Цель должна заключаться в защите позиций «дойной коровы» на рынке, пока она эффективно приносит средства для использования в других единицах. Для того, чтобы феномен товаров-«дойных коров» в полной мере использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продукцией, особенно в сфере маркетинга. Основные задачи при этом сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования клиентов к увеличению покупок, периодической рекламе, которая постоянно «напоминает» о товаре, и проведению новых ценовых скидок и акций. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень жесткая, поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

«Телята» (низкие темпы – средняя доля) – это товары-слабеющие «дойные коровы», теряющие долю рынка, или сильные «собаки», имеющие возможность усилить свою конкурентную позицию. Положение продукта в этом сегменте зависит от конкуренции на рынке. При увеличивающейся конкуренции для товаров этого сегмента будут увеличиваться потребности в инвестициях для удержания своих позиций. Отсутствие необходимой финансовой поддержки ведет к исчерпанию потоков наличности или, что еще хуже, к отрицательному балансу движения наличности в них. Потеря конкурентных позиций «телят» ведет к постепенному их переходу в сегмент «собаки».

«Собаки» (низкие темпы – малая доля) – это товары с низкой долей на рынке от-

раслей с невысокими темпами роста. Перспективы роста этих товаров не определены, позиции на рынке неустойчивы, а в результате – норма прибыли низкая. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг предприятия в направлении получить большую долю рынка однозначно контратакуется доминирующими в той отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь предприятию удерживать такие позиции в этой бизнес-области. Слабые единицы этой группы часто не способны обеспечить долговременные поступления наличности. Иногда они даже не могут приносить наличность, достаточную для поддержания стратегии укрепления и защиты своих позиций, особенно если конкуренция носит ожесточенный характер, а норма прибыли традиционно низка. Поэтому, за исключением редких случаев, рекомендуется применять к таким товарам стратегию отказа или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант обеспечивает наибольшую наличность. Однако организации в некоторых случаях сохраняют эти продукты в своей номенклатуре по разным причинам. Приоритетная стратегия – это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

После того, как определены рекомендации для каждого сегмента матрицы, выявляется общее равновесие между сегментами и оценивается степень сбалансированности портфеля предприятия. Возможны различные варианты.

Гармоничный портфель. В состав такого портфеля входят продукты или стратегические хозяйственные подразделения, способные приносить краткосрочную прибыль и быть источниками финансовых средств, а также те, которые способны обеспечить долгосрочные интересы предприятия. Таким образом, в портфеле поддерживается равновесие между товарами, приносящими доходы и требующими инвестиций.

Портфель с избытком товаров или стратегических бизнес-единиц на рынках с низ-

кими темпами роста. Несмотря на положительные текущие финансовые результаты, отсутствует потенциал роста предприятия, что делает его весьма уязвимым в будущем.

Портфель с преобладанием товаров или стратегических бизнес-единиц на перспективных рынках. Предприятия с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли рынка и дальнейшего развития товаров. Даже при наличии хороших перспектив данная ситуация может привести к потере независимости предприятия, которое рискует завязнуть в долгах или может быть поглощено сильным конкурентом.

Построение фактического портфеля является началом стратегического планирования. Исходя из этой позиции строятся целевые портфели. Во время разработки и реализации портфельной стратегии необходимо учитывать, что долговременная стратегия предприятия должна предусматривать использование избыточной наличности, созданной в хозяйственных единицах-«дойных коровах», для финансирования прироста доли на рынке у товаров-«молодых звезд» и «звезд», не способных профинансировать свой рост за счет внутренних источников, и «трудных детей», имеющих хорошие перспективы для улучшения своих позиций. В случае успеха эти товары, в конечном счете, превращаются в «звезды» и самообеспечиваются. Затем по мере созревания рынков «звезд» и замедления их роста они превращаются в «дойных коров». Более слабые, менее привлекательные единицы типа «трудные дети», не оправдывающие стратегию долговременного инвестирования и расширения, часто бывают обузой для предприятия из-за высоких затрат, связанных с их низкой относительной долей на рынке и необходимостью привлекать дополнительный капитал для того, чтобы они сохраняли темп роста, диктуемый рынком.

Можно предложить следующую последовательность использования денежных средств, варианты которой представлены в соответствии с их приоритетом (рис. 2).

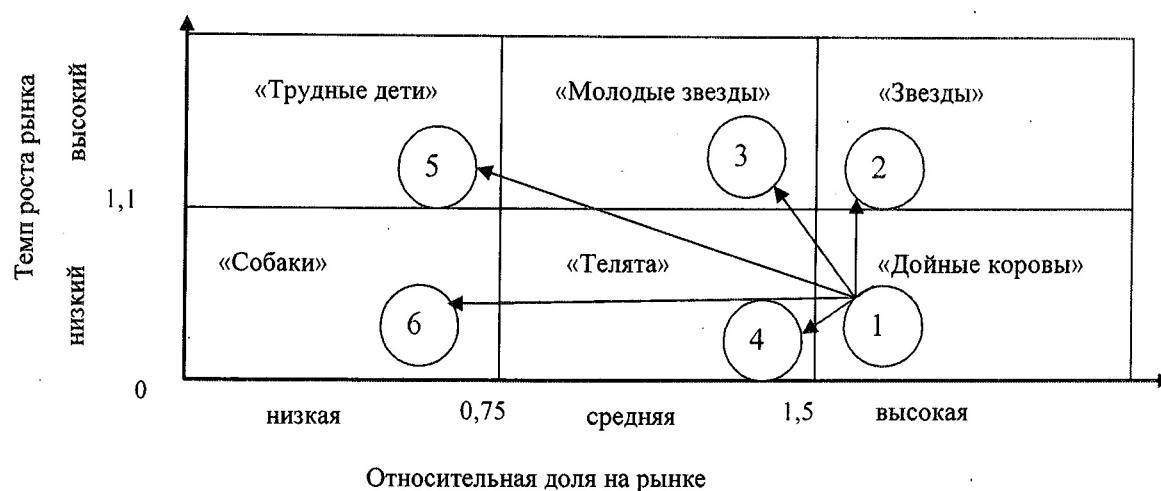


Рисунок 2 – Рекомендуемая последовательность использования денежных средств

1. Лучшее использование денежных средств – это поддержка «дойных коров». Им не так часто нужны денежные средства, но если требуются инвестиции для строительства новых объектов или модернизации технологии, то их следует осуществлять, не скупясь.

2. Следующими в очереди должны находиться «звезды». Им нужны значительные инвестиции для того, чтобы сохранить или увеличить относительную долю рынка.

3. «Молодые звезды» также нуждаются в значительных средствах для реализации агрессивной стратегии по увеличению доли рынка, не сокращая при этом темпов роста.

4. «Телята», занимающие относительно сильные позиции на слаборастущем рынке нуждаются в дополнительных финансовых средствах, которые позволят улучшить их положение за счет перераспределения рыночной доли.

5. Инвестирование в «трудных детей» должно быть строго избирательным; необходимо ограничиться поддержкой только тех направлений, которые имеют реальный шанс завоевать лидерство на рынке.

6. Наименьшим приоритетом обладают инвестиции в «собак», в отношении которых может быть дана рекомендация, чтобы они были минимальными или даже отрицательными. Однако даже в этом секторе

могут находиться бизнес-единицы, обладающие различными характеристиками и поэтому требующие дифференцированного подхода при формировании инвестиционной стратегии предприятия.

**Выводы.** Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Использование для разработки стратегии матрицы БКГ, предусматривающей деление относительной доли рынка на «низкую» и «высокую», не всегда позволяет отобразить картину работающих на рынке предприятий, т. к. бизнес с относительной долей рынка 0,8 может быть довольно прибыльным, приносить существенный положительный поток наличности, быть абсолютно непохожим на бизнес с относительной долей рынка, равной 0,3, и иметь другую стратегию.

2. Предложена новая матрица БКГ, модифицированная в части увеличения сегментов в горизонтальной оси (относительная доля рынка), с выделением на ней зон с низкой, средней и высокой относительными долями. Такая модификация позволила сформировать матрицу с шестью полями, отражающими движение нового товара на рынке – «трудный ребенок» - «молодая звезда» - «звезды» - «дойная корова» - «теленочек» - «собака».

3. Даны рекомендации по разработке и реализации портфельной стратегии, заостряющие внимание на особенностях движения наличности и инвестирования на предприятиях различных типов и на том, как финансовые ресурсы можно распреде-

лить между стратегическими хозяйственными подразделениями предприятия с целью оптимизации отдачи от портфеля предприятия в целом.

### Библиографический список

1. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. — СПб. : Питер, 2003. — 320 с.
2. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. — М. : Издательство РДЛ, 2003. — 464 с.
3. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнеко, Л.А. Позднякова. — Х. : ООО «Олант», 2002. — 416 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : учебник для вузов / А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд III. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
5. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. — СПб. : Питер, 2006. — 240 с.
6. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М. : Омега-Л, 2004. — 472 с.
7. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. — М. : Издательство «Финпресс», 2001. — 240 с.
8. Веснин В. Стратегическое управление : учебник / В. Веснин. — М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. — 328 с.
9. Зуб. А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. — М. : Генезис, 2001. — 752 с.
10. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с.
11. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібник / О.І. Ковтун. — Львів : «Новий Світ» - 2005. — 388 с.

**Рекомендована к печати д.э.н., проф. ДонГТУ Гришко Н.В.,  
гл. специалистом Управления экономики рыночных отношений  
и собственности Администрации г. Алчевска Сулеймановой Т.А.**

Статья поступила в редакцию 10.05.16.

**к.е.н. Белозерцев О.В., Лисак Ю.О. (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР)**

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано нову матрицю БКГ, яка модифікована в частині збільшення сегментів по горизонтальній вісі (відносна частка ринку), з виділенням зон з низькою, середньою і високою відносними частками.

**Ключові слова:** матричні методи формування стратегії розвитку, модифікована матриця БКГ, портфельні стратегії.

**PhD in Economics Belozertsev O.V., Lysak Yu. A. (DonSTU, Alchevsk, LPR)**

### FORMATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

A new BCG matrix, modified in terms of increasing segments along the horizontal axis (relative market share), emphasizing areas of low, medium and high relative shares.

**Key words:** matrix methods of strategy development, the modified BCG matrix, portfolio strategies.