

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ КРУПНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Стратегическое планирование и анализ являются важными факторами успешной деятельности компании на рынке. При этом следует помнить, что стратегии для больших предприятий следует выбирать после выполнения анализа ключевых факторов, которые характеризуют их состояние с учетом результатов анализа портфеля разных видов бизнеса, а также характера и сущности используемых стратегий.

Балабанова Л.В. в своей работе [1] рассмотрела матрицу для классификации крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка, усовершенствование которой было выполнено нами в данной статье. Так, определены типы крупных предприятий по всем возможным комбинациям критериев, а также предложены возможные стратегии роста в зависимости от типа предприятия, определенного с помощью данной матрицы.

Предлагаемая матрица изображена на рис. 1 (затемненными поданы ячейки присутствующие в исходной матрице). В табл. 2 приведены рекомендуемые стратегии роста для выделенных типов крупных предприятий.

| | | | | | | |
|------------------|---------|-------------------------------|------------------|-------------------------|----------------|------------|
| Темп роста рынка | высокий | Гордые львы | Властные медведи | Хищные акулы | | |
| | средний | Сторожевые псы | Могучие слоны | Агрессивные крокодилы | | |
| | низкий | Непривередливые гиены | Покорные коровы | Неповоротливые бегемоты | | |
| | | низкая | к ₁ | средняя | к ₂ | чрезмерная |
| | | Степень диверсификации | | | | |

Рис. 1 Матрица стратегий крупных предприятий

Разделительная линия между высоким и низким темпом роста рынка обычно устанавливается на значении 10%. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. В данной матрице темпы роста отрасли более 10% рассматриваются как высокие, соответственно средние 5-10%, а низкие – менее 5%.

Для определения численных показателей степени диверсификации необходимо провести исследование рынка (рынков), в котором функционирует предприятие, и определить максимальное и минимальное значение диверсификации действующих на нем предприятий (основных конкурентов). На основе полученных результатов, определить минимальное (min) и максимальное (max) значение степени диверсификации для матричного анализа. Промежуточные значения (k₁, k₂) определяют по формуле (1):

$$k_1 = \min + (\max - \min) \div 3; \quad k_2 = \min + 2 \times (\max - \min) \div 3 \quad (1)$$

Основные характеристики крупных предприятий согласно предложенной матрице представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные характеристики крупных предприятий

| Тип предприятия | Стратегии роста |
|-------------------------|--|
| Гордые львы | – укрепление позиций на рынке (сегменте); – расширение номенклатуры, выход на новые перспективные сегменты |
| Сторожевые псы | – ориентация на более перспективный сегмент; – расширение номенклатуры, выход на новые перспективные сегменты |
| Непривередливые гиены | – переориентация деятельности на новые перспективные рынки; – модернизация номенклатуры |
| Властные медведи | – укрепление позиций на рынке (сегменте); – концентрация внимания на наиболее сильные СЗХ |
| Могучие слоны | – укрепление позиций на рынке (сегменте); – переориентация деятельности на новые перспективные рынки; |
| Покорные коровы | – переориентация деятельности на новые перспективные рынки; – модернизация номенклатуры, отказ от неэффективных СЗХ |
| Хищные акулы | – контроль номенклатуры, отсеивание неэффективных СЗХ; – концентрация внимания на наиболее сильные СЗХ |
| Агрессивные крокодилы | – концентрация внимания на наиболее сильных СЗХ; – переориентация деятельности на новые перспективные рынки; |
| Неповоротливые бегемоты | – переориентация деятельности на новые перспективные рынки; – сокращение номенклатуры, отказ от неэффективных СЗХ |

Таким образом, усовершенствованный подход по определению типов крупных предприятий в зависимости от степени диверсификации и темпов роста рынка позволяет оценить предприятие по данным критериям и выбрать наиболее эффективную стратегию роста для дальнейшего успешного функционирования на рынке.