

УДК 65.012.12

**І.М. Вагнер, аспірантка**  
Університету банківської справи  
Національного банку України, м. Київ

## **МОДЕЛЬ ADL/LC ЯК МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

*У статті розглянуто модель ADL/LC, яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових параметрів. Проаналізовано порядок використання матриці. Розкрито суть стадій розвитку галузі та конкурентних позицій виду бізнесу. Обґрунтовано рекомендовані стратегії відповідно до розташування підприємства на матриці ADL.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, модель ADL/LC, життєвий цикл бізнесу, конкурентна позиція, стратегія, управлінські рішення, корпоративний портфель.*

**Постановка проблеми.** В умовах нечітких ринкових параметрів функціонування бізнесу застосування напрацьованих аналітичних методик стратегічного аналізу є недостатньо ефективним. Саме тому актуальною є проблема пошуку нових методичних аналітичних інструментів аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, що можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів. Відомою консалтинговою фірмою “Артур Д. Літл” розроблено модель, яка отримала назву *ADL/LC*.

**Мета статті** – виокремити методичні параметри запропонованої моделі та виявити її сильні та слабкі сторони.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти *ADL*, у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі *ADL/LC* полягає в тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, відповідно, його необхідно аналізувати саме у межах цієї стадії.

Слід зауважити, що, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу стосовно інших. Будь-який сектор бізнесу може займати одну з 5 конкурентних позицій: домінуючу (ведучу), сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів – 4 стадії життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю *ADL*, в якій, відповідно, є 20 клітинок (рис. 1) [8, с. 168-169].

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.



**Рис. 1. Матриця ADL**

З метою ефективного практичного застосування моделі *ADL* необхідно визначити певні показники (табл. 1).

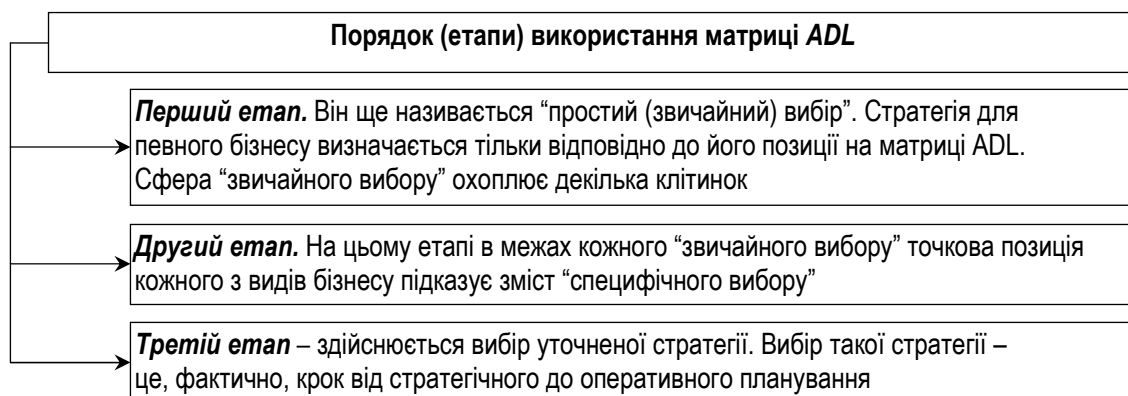
*Таблиця 1*

**Показники, що використовуються в моделі ADL**

| Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X)  | Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• загальна конкурентоспроможність;</li> <li>• патенти;</li> <li>• ефективність виробництва;</li> <li>• гарантійне обслуговування;</li> <li>• вертикальна інтеграція;</li> <li>• ставлення менеджерів до ризику</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стадія життєвого циклу;</li> <li>• темпи зростання ринку;</li> <li>• характеристики конкуренції;</li> <li>• прихильність клієнтів до торгової марки;</li> <li>• стабільність частки на ринку;</li> <li>• вхідні (нетехнологічні) бар'єри;</li> <li>• ширина виробничих ліній;</li> <li>• розвиток технологій</li> </ul> |

Великою перевагою застосування моделі *ADL* є те, що вона може застосовуватися як для вивчення фактичної конкурентної позиції окремого виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для збалансування корпоративного господарського портфеля. Окрім відображення конкретної позиції виду бізнесу, модель *ADL* може продемонструвати його фінансовий внесок у корпоративний портфель [3, с. 208].

Процес стратегічного аналізу і планування виконується в три етапи (рис. 2).



**Рис. 2. Порядок (етапи) використання матриці ADL**

Концепція моделі полягає в тому, що господарський портфель підприємства, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, повинен бути збалансованим. Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі *ADL*, має такі особливості:

- окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу;
- потік грошових коштів є позитивним або принаймні таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства;
- чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому [6, с. 65-69].

Чотири стадії розвитку галузі можна охарактеризувати таким чином (табл. 2).

## Стадії розвитку галузі

| Стадії розвитку галузі | Характеристика стадій   |
|------------------------|---|
| <i>Зародження</i>      | Галузь, що перебуває на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, а прибутку, як правило, немає. Навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів поки що мають від'ємне значення: відбувається поглинання коштів для потреб розвитку |
| <i>Розвиток</i>        | На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки фірм і технології відомі набагато краще, і входження у галузь нових "гравців" виявляється набагато складнішою справою. Обсяг продажу швидко збільшується, з'являється прибуток, який також швидко зростає, хоча потоки грошових коштів все ще можуть бути від'ємними  |
| <i>Зрілість</i>        | На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію майже регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг продажу досягає гранично високого рівня, після чого починається сповільнення зростання, і, нарешті, повна зупинка. Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і залишається на ньому або починає поступово знижуватися, у той час як грошові потоки залишаються або набувають позитивного значення   |
| <i>Занепад</i>         | На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами цього є або те, що нові, якісніші, її замітники починають витіснити стару продукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, а в багатьох галузях і звуження асортименту товарів. Обсяг продажу різко зменшується, прибутки знижуються, потоки грошових коштів також скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля  |

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь *X*) можна охарактеризувати таким чином:

*Домінуюча позиція (лідер)* – посідає лише один представник даного бізнесу. Вона часто є результатом сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби. Така позиція є результатом надійно захищеного технологічного лідерства.

*Сильна позиція.* Сильний вид бізнесу, звичайно, сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 раза більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

*Сприятлива позиція.* Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабкоконцентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша,

цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

*Міцна позиція.* У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

*Слабка позиція.* Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати “генератором” прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Можна назвати ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі.

*Нежиттєздатна позиція.* Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін не тільки в наш час, але і в майбутньому. Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу – намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча це, скоріше за все, тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують “на плаву” нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати вигідніший варіант його продажу [7, с. 185-192].

Залежно від місцезнаходження підприємства в рамках побудованої матриці (її 20 квадратів) консалтингова компанія “Артур Д. Літл” рекомендує для застосування одну з 20 уточнюючих стратегій, а саме: *A* – обернена інтеграція; *B* – розвиток бізнесу за кордоном; *C* – розвиток виробничих потужностей за кордоном; *D* – раціоналізація системи збуту; *E* – нарощування виробничих потужностей; *F* – експорт продукції; *G* – пряма інтеграція; *H* – невпевненість; *I* – початкова стадія розвитку ринку; *J* – ліцензування за кордоном; *K* – повна раціоналізація; *L* – проникнення на ринок; *M* – раціоналізація ринку; *N* – методи та функції ефективності; *O* – нові продукти / нові ринки; *P* – нові продукти на старих ринках; *Q* – раціоналізація продукції; *R* – раціоналізація асортименту продукції; *S* – чисте виживання; *T* – ті ж продукти / нові ринки; *U* – ті ж продукти / старі ринки; *V* – ефективна технологія; *W* – традиційна ефективність зниження витрат; *X* – відмова від виробництва.

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) “природних вибори”. Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу [7].

Розглянемо характеристику різних позицій на матриці *ADL*.

*Домінуюча/Зародження.* Це, імовірно (але не обов’язково), прибуткова позиція. Звичайний розвиток реалізується за допомогою стратегії “повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання” (*B, C, E, G,*

*L, N, O, P, T, V*) або стратегії “утримання позиції – початок нового бізнесу” (*E, I, L*).

*Домінуюча/Розвиток*. Прибуткова позиція. Звичайний розвиток можна здійснювати за допомогою стратегій “утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні” (*A, C, N, U, V, W*) або “утримання частки ринку – захист становища” (*A, C, N, U, V, W*).

*Домінуюча/Зрілість*. Прибуткова позиція, що відіграє роль “генератора” коштів. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою стратегій “утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом” (*A, B, C, F, G, J, N, P, T, U*) або “утримання частки ринку – захист становища” (*A, C, N, U, V, W*).

*Домінуюча/Занепад*. Прибуткова позиція. Звичайний розвиток може здійснюватися за допомогою стратегії “утримання частки ринку – захист становища” (*A, C, N, U, V, W*).

*Сильна/Зародження*. Позиція, що може бути неприбутковою. Звичайний розвиток можна реалізувати через стратегії “спроба поліпшити становище – старт” (*E, I, L*) або “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (*B, C, E, G, L, N, O, P, T, V*).

*Сильна/Розвиток*. Позиція, що з великою ймовірністю є прибутковою. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою стратегій “спроба поліпшити становище – досягнення лідерства у ціноутворенні” (*A, C, N, U, V, W*) або “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (*B, C, E, G, L, N, O, P, T, V*).

*Сильна/Зрілість*. Прибуткова позиція – “генератор” коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися шляхом виконання стратегій “утримання частки ринку – захист становища” (*A, C, N, U, V, W*) або “утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом” (*A, B, C, F, G, J, N, P, T, U*).

*Сильна/Занепад*. Прибуткова позиція. Звичайний розвиток може здійснюватися за допомогою стратегій “утримання частки ринку – захист становища” (*A, C, N, U, V, W*) або “збирання (“жнива”)” (*D, H, K, M, Q, R, V, W*). Вибірковий розвиток можна реалізувати за допомогою стратегії “утримання – збереження ніші” (*C, D, N, Q, U*).

*Сприятлива/Зародження*. Найімовірніше, неприбуткова позиція. Звичайний розвиток можна здійснювати за допомогою стратегії “цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання” (*B, C, E, G, L, N, O, P, T, V*).

*Сприятлива/Розвиток*. Мінімально прибуткова позиція. Звичайний розвиток – за допомогою стратегій “спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку” (*A, C, N, U, V, W*).

*Сприятлива/Зрілість*. Помірковано прибуткова позиція. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою такої стратегії: “належна експлуатація – зростання разом з виробництвом” (*A, B, C, F, G, J, N, P, T, U*). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія “знайти свою нішу і захищати її” (*A, G, I, M, R, T*).

*Сприятлива/Занепад.* Помірковано прибуткова позиція. Вибірковий розвиток здійснюється переважно шляхом реалізації стратегій “збирання (“жнива”) – експлуатація ринкової ніші” (B, C, T, L, N, P, U, V), “утримувати – утримувати нішу” (C, D, N, Q, U) або “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W).

*Міцна/Зародження.* Неприбуткова позиція. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити за допомогою стратегії “вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація” (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності.

*Міцна/Зростання.* Неприбуткова позиція. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити за допомогою стратегії “вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація” (G, L, T) або “швидкий пошук своєї частки – встигнути” (D, E, L, M, P, Q, R).

*Міцна/Зрілість.* Мінімально прибуткова позиція. Вибірковий розвиток можна здійснити, реалізувавши стратегію “знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу” (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W).

*Міцна/Занепад.* Мінімально прибуткова позиція. Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендуються стратегії “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W) або “відмова – відмова” (X).

*Слабка/Зародження.* Неприбуткова позиція. Необхідно доводити життєздатність за допомогою стратегії “наздогнати – наздогнати” (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W) або “вихід – відмова від інвестування” (D, M, Q, R, W).

*Слабка/Розвиток.* Неприбуткова позиція. Основні стратегії “зсув” (D, L, M, N, Q, R, V, W) або “оновлення” (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовуються на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізується стратегія “відмова від бізнесу 208 (X)”.

*Слабка/Зрілість.* Неприбуткова позиція. Характерні стратегії, пов’язані з доведенням життєздатності: “зсув” (D, L, M, N, Q, R, V, W) або “оновлення” (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія “поетапний вихід – вихід” (D, M, Q, R, W).

*Слабка/Занепад.* Неприбуткова позиція. Стратегія – “відмова від бізнесу” (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції [3, с. 204-208].

Крім цього, матриця ADL/LC може продемонструвати *фінансовий внесок кожного підприємства* у корпоративний портфель. Для цього у квадрат кожного підприємства записують цифри, що засвідчують його внесок до певного показника (частка в обсягах продажів, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записуються на полях матриці.

Якщо з часом суб’єкт підприємницької діяльності переміщатиметься на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що

стратегія вибрана правильно. Якщо ж позиція підприємства на матриці “прогинається” вниз від описаної діагоналі, то стратегія вибрана неправильно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими [9, с. 170-171].

**Висновки.** Дослідження показали, що моделі *ADL/LC*, окрім зазначених суттєвих переваг, властиві і свої слабкі сторони. Необхідно відзначити такі її істотні обмеження:

- безперечним досягненням моделі є включення в систему обґрунтувань стратегічних рішень інтегральних оцінок конкретних стадій життєвого циклу різних ринків і відповідного бізнесу. Але в цьому досягненні криється і серйозне обмеження: доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів істотно залежать від правильності визначення як уже пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку. А вирішити таке завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично будь-якого ринку непросто;
- у моделі *ADL/LC* не розглядаються стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу і передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни. Як наслідок, некритичне чи зайве механічне застосування моделі може перешкодити організації розробки стратегії, яка враховувала б можливість зміни відповідних циклів;
- модель дуже багатоваріантна, але при цьому стратегічний вибір майже завжди жорстко детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична. Отже, негнучке і/чи нетворче її застосування може призвести до помилкових стратегічних рішень.

Однак використання матриці *ADL* відкриває ширший діапазон вибору стратегій. Дана модель надто корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети.

Модель *ADL* може застосовуватися як для визначення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для збалансування корпоративного господарського портфеля, щоб вибрати для цього оптимальну стратегію. Крім відображення конкретної позиції виду бізнесу, модель *ADL* може продемонструвати його фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Таким чином, як показує досвід, відбувається неухильне й невинне вдосконалення методик стратегічного аналізу, про що свідчить розробка й застосування моделі *ADL*.

### *Список літератури*

1. Афанасьєв, М. В. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / М. В. Афанасьєв. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 269 с.
2. Василенко, В. А. Стратегічне управління [Текст] : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 396 с.
3. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.



4. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Текст] : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
5. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 304 с.
6. Мамонов, К. А. Методи стратегічного аналізу [Текст] : навчально-методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 “Облік і аудит” / К. А. Мамонов, Б. Г. Скоков, О. О. Короп, Ю. І. Мізік. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
7. Методы и модели стратегического управления предприятием / А. А. Черников, Л. В. Стрелкова ; Нижегородский государственный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2004\\_2\(6\)/33.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/33.pdf).
8. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посіб. / К. І. Редченко. – вид. 2-ге, доповнене. – Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 272 с.
9. Сасенко, М. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 351 с.
10. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### *Summary*

The model of Adl/Lc, which shows by itself the model of time-history of row of market parameters, is considered In the article. The order of the use of matrix is analyzed. Essence of the stages of development of industry and competition positions of type of business is exposed. The grounded recommended strategies are in accordance with the location of enterprise on the matrix of ADL.

Отримано 17.09.2009