

Фомченкова Л. В.

кандидат экономических наук, доцент,
филиал Московского энергетического института
(Технического университета), г. Смоленск

Задачи стратегического анализа на различных стадиях развития предприятия

Аннотация. В статье показана необходимость учета стадии жизненного цикла объектов стратегического анализа. Сформулированы задачи анализа при различных сочетаниях стадий развития отрасли, рынка и организации. Предложена последовательность реализации данных задач в процессе стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегический анализ, жизненный цикл, организационно-экономическое развитие.

The summary. The determination of life cycle stages necessity for strategic analysis objects has been demonstrated in the article. The analysis problems for different combinations of development stages of industry, markets and organization has been formulated. The sequence of solving these problems has been suggested in the article.

Keywords: strategic analysis, life cycle, organizational-economic development.

К общим задачам стратегического организационно-экономического анализа относится: повышение обоснованности стратегических решений; комплексное исследование и выявление факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие и конкурентоспособность предприятия; оценка экономической эффективности использования ресурсов и бизнес-процессов организации при реализации стратегии; количественное измерение потенциала повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия; оценка альтернативных вариантов стратегических решений. При определении частных задач необходимо учитывать сочетание стадий жизненных циклов отрасли, рынка и организации. На зависимость стратегических решений от стадий жизненного цикла отрасли и рынка указано в работах ¹. Однако в стратегическом анализе отсутствуют методы комплексного исследования жиз-

¹ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2009; Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003; Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. М.: Экономика, 1999.

ненных циклов организации, отрасли, рынков, товара, технологии, организационных способностей.

Процесс развития организации и ее бизнес-системы можно описать рядом признаков, зависящих от сочетания жизненных циклов отрасли, рынка, технологии, товара. Характеристика объектов стратегического анализа на различных стадиях развития приведена в таблице 1. Стратегический анализ должен начинаться с идентификации стадий жизненного цикла отрасли, рынка и организации. Для этого могут быть использованы различные показатели и характеристики. На практике наиболее распространен показатель изменения объема продаж во времени. В отдельных работах предложено в качестве критерия оценки динамики рынка использовать темп его роста (T_m). Считается, если $T_m > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного роста; при $0,7 < T_m < 1,4$ рынок проходит состояние замедления роста, стагнации и сворачивания, если $T_m < 0,7$, то ожидается кризис рынка ².

Таблица 1

**Характеристика объектов стратегического анализа
на различных стадиях жизненного цикла**

Объект анализа	Стадия цикла	Причины	Признаки	Типовые решения для развития организации
Отрасль	Зарождение	Появление новой технологии Новые потребности	Появление венчурных предприятий	Создание предприятия Следование за первопроходцами
	Рост	Формирование групп лояльных потребителей Распространение новой технологии	Рост количества производителей Рост объема отраслевых продаж	Наращивание производственных мощностей Увеличение объема производства
	Зрелость	Рост конкуренции Укрупнение предприятий	Замедление и прекращение роста продаж Ценовая конкуренция	Выпуск специализированной продукции Снижение издержек
	Упадок	Появление новых технологий	Выход предприятий из отрасли Снижение объема продаж	Сокращение или продажа бизнеса и выход из отрасли
Рынок	Становление	Новые потребности	Неопределенная емкость Непредсказуемость поведения потребителей	Пробные продажи Формирование компетенций
	Рост	Внешние причины Положительный эффект масштаба	Формирование структуры рынка Рост объемов продаж	Агрессивная конкурентная политика Создание ресурсной базы
	Насыщение	Ограничения емкости рынка	Прекращение роста объема продаж Чувствительность потребителей к ценам	Сегментирование рынка Снижение себестоимости
	Спад	Альтернативные способы удовлетворения потребности	Падение объема продаж	Освоение растущих сегментов Уход с рынка

² Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. М.: Экономика, 1999.

Продолжение таблицы

Объект анализа	Стадия цикла	Причины	Признаки	Типовые решения для развития организации
Организация	Младенчество	Формирование новой отрасли	Нехватка собственных ресурсов	Поиск инвесторов Формирование компетенций
	Рост	Рост спроса	Рост финансово-экономических показателей	Наращивание активов Инновации
	Зрелость	Рост конкуренции Рост активов	Формальная структура Формальные правила	Реструктуризация Снижение себестоимости
	Старость	Сворачивание отрасли и рынка	Потеря гибкости Прекращение инноваций	Реструктуризация Смена менеджмента
Товар	Выведение на рынок	Нехватка ресурсов Внешние причины	Малая доля рынка Затраты превосходят доход	Прогноз надсистемы Повышение отношения «функциональные возможности/затраты»
	Рост	Наращивание конкуренции со стороны других товаров	Рост объемов продаж Новые модификации товара	Приспособление к инфраструктуре и источникам ресурсов
	Зрелость	Внешние ограничения Достижение внутренних пределов	Потребление специализированных ресурсов Совершенствование товара	Снижение затрат Развитие сервисных функций
	Упадок	Появление новых товаров Изменения потребностей	Падение рентабельности Сужение рынка сбыта	Снижение затрат Поиск новых доходных сегментов

Некоторыми авторами для определения стадии жизненного цикла организации рекомендуется использовать ее возраст: 1–4 года — стадия становления; 4–10 лет — стадия роста; 10–15 лет — стадия зрелости ³. После идентификации стадии развития объектов стратегического анализа уточняются аналитические задачи.

На стадии зарождения детальный стратегический анализ отраслевых и рыночных условий деятельности предприятия невозможен, поскольку структура отрасли только формируется, предпочтения потребителей выявить затруднительно, а ситуация меняется очень быстро. На стадии роста отрасли основной задачей является поиск ресурсов для развития предприятия, поэтому актуален анализ ресурсных рынков и анализ организационного потенциала, а также изучение поведения конкурентов, и прежде всего, лидера. На стадии зрелости отрасли становится актуальным сегментирование рынка, поэтому в ходе исследования целесообразно провести анализ сегментов, а также оценить привлекательность отрасли для потенциальных конкурентов.

³ Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008.

На стадии отраслевого упадка стратегический анализ должен быть сосредоточен на поиске возможностей диверсификации, продажи бизнеса и реорганизации предприятия. В ходе стратегического анализа следует учитывать, что отрасль может состоять из нескольких товарных рынков, а на отдельном товарном рынке могут конкурировать разные отрасли.

Продолжительность жизненного цикла товара и его отдельных стадий зависит от его типа и вида. Наряду с классическим жизненным циклом товара на практике могут иметь место особые случаи формы кривой жизненного цикла («бум», «увлечение», «мода», «возобновление», «продолжительное увлечение», «провал») ⁴. Усложняет анализируемые комбинации стадий жизненных циклов разнообразие видов технологии, в рамках которых может производиться товар: стабильные плодотворные и изменчивые ⁵. Стабильная технология в основном остается неизменной в течение жизненного цикла рынка, на ее основе реализуется жизненный цикл одного товара. Плодотворная технология также остается неизменной на протяжении всего жизненного цикла рынка, но при этом имеет место разработка и реализация нескольких товаров, отличающихся лучшими показателями. В таких условиях анализ должен выявить целесообразность технологических инноваций. Изменчивая технология характеризуется тем, что в течение жизненного цикла рынка появляются сменяющие друг друга базовые технологии. Переход предприятия к новой технологии усложняется значительными финансовыми вложениями, а также необходимыми организационными и стратегическими изменениями. Все эти проблемы должны быть идентифицированы в ходе исследования внутреннего потенциала предприятия.

Таким образом, комплексный стратегического анализа жизненных циклов отрасли, рынков и организации предоставляет возможность учесть фактор времени при выборе стратегии развития, а также определить момент начала ее реализации, длительность периода организационной адаптации предприятия к новой стратегии и своевременно провести корректировку тактических и оперативных планов.

⁴ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. М.: Экономика, 1999.

⁵ Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. М.: Высшее образование, 2009.