

## **СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАЗЛИЧНЫХ МОДЕЛЕЙ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗНАЧИМОСТИ ТОВАРОВ**

**Бажанова Д. С.**

**научный руководитель канд. экон. наук, проф. Иващенко Н.С.**

*Московский государственный университет дизайна и технологии*

Для промышленных предприятий, имеющих ограниченные ресурсы, при разработке планов развития большое значение имеет определение стратегической значимости товаров и бизнес-единиц. С этой целью проводится тщательный анализ ассортимента продукции. В настоящее время существует множество методов диагностирования товарного портфеля, при этом наибольшее распространение получил анализ товарного ассортимента с помощью различных стратегических моделей.

В работе проанализированы такие модели перспективного развития как Бостонская матрица и матрица GE/McKinsey, модели Shell/DPM и Hofer/Schendel.

Для определения стратегического развития бизнес-единиц предприятия ООО «ПО «Ижмебель» на основе экспертного анализа была определена весомость показателей для каждой из моделей по 5-балльной шкале. Экспертами в ООО «ПО «Ижмебель» выступали руководители предприятия, а также начальник отдела маркетинга и рекламы, экономист-аналитик службы маркетинга, аналитик по продвижению товара (всего 12 экспертов).

Сравнительная характеристика рассматриваемых моделей показала, что результаты анализа и предложенные по ним мероприятия стратегического характера отличаются друг от друга незначительно. Основные проблемы, возникающие при использовании данных матриц, связаны с определением показателей оценки привлекательности рынков и конкурентной позиции фирмы на рынке. В каждой модели перечень показателей дополняется новыми показателями, которые, по мнению разработчиков модели, позволяют более объективно оценить сложившуюся ситуацию.

Все названные стратегические матрицы, за исключением Бостонской, которую как раз и критикуют за однозначность оценки критериев, используют как количественные, так и качественные показатели, что требует их приведения к единому измерителю для получения интегральной оценки. Ряд применяемых количественных показателей требует трудоемких расчетов, построения прогнозов и специальных методик.

Кроме того, в силу ряда субъективных причин рассматриваемые модели не являются универсальными и имеют некоторые недостатки, вследствие чего возникают те или иные погрешности в анализе товарного портфеля.

Основными общими недостатками, которые затрудняют их использование в практической деятельности компаний, являются:

- описательно-инструктивный характер: предлагаемые стратегии являются поверхностными, нет конкретных рекомендаций относительно их осуществления;
- отсутствие четкого методологического инструментария оценки рыночной привлекательности и конкурентоспособности компании (за исключением модели БКГ, где даны определенные ориентиры для позиционирования бизнеса компании в стратегической матрице);
- оценка привлекательности и конкурентоспособности бизнес-единиц проводится в целом и трудно применима для определения перспектив конкретных товаров и товарных групп в товарном портфеле;

- область применения моделей (за исключением модели McKinsey) ограничена теми или иными отраслями (типами рынков), допущениями относительно взаимосвязанности разных бизнес-областей.

Итак, определим соответствие возможностей стратегических матричных моделей выявленному составу задачи диагностирования товарного портфеля:

1. Матричные модели дают лишь общую качественную оценку будущих перспектив составляющей портфеля на основе отнесения ее в ту или иную классификационную группу (от 4 до 9 и более групп в зависимости от вида модели). По ним сложно оценить влияние принимаемых управленческих решений на будущую динамику рыночных показателей каждого товара (главным образом – на прогноз объема продаж).

2. Отсутствуют четкие критерии определения приоритетов в случае попадания товаров в одну классификационную группу. На данные модели практически нельзя накладывать внутренние ресурсные ограничения, и поэтому стратегические матрицы не совместимы с постановкой задач оптимизации.

3. Стратегические матричные модели не соответствуют типу рассматриваемой проблемы. Главным образом, они нацелены на диагностирование бизнес-портфеля, состоящего из независимых стратегических бизнес-единиц, являющихся либо различными производствами, либо вообще различными формами бизнеса. Такая задача относится к стратегическому уровню управления. На оперативно-тактическом уровне названные модели могут использоваться для диагностирования продуктовых портфелей предприятия, но при условии, что технологические линии выпуска различных товаров все же имеют определенную степень обособленности, и товары выходят на различные сегменты рынка. Это показано, например, в работах С.Р. Чуровского и Г.В. Сафонова, где рассмотрена деятельность предприятий пищевой промышленности.

Для диагностирования товарных портфелей отдельных производств, в которых все товары находятся, как правило, на одном рынке, и для всех них имеется одинаковое значение привлекательности рынка, темпов роста рынка и других показателей, использование стратегических матричных моделей ограничено. Вследствие этого необходимо по возможности разработать математически формализованный метод прогнозирования динамики сбыта продукции предприятия, определяющий стратегическую привлекательность и конкурентоспособность каждой бизнес-единицы товарного портфеля.

Наиболее точным таким методом может выступать таксономический анализ. Он применяется для сопоставления множества объектов (бизнес-единиц, товарных групп), характеризующихся большим количеством разнородных признаков.

Для определения наиболее важных факторов, характеризующих стратегическую значимость товаров, экспертам ООО «ПО «Ижмебель» был представлен перечень используемых в моделях показателей, а также ряд дополнительных новых показателей, которые, по мнению авторов, могут отражать стратегическую значимость товаров, и предложено определить среди них десять наиболее существенных (весомых). В число последних вошли такие признаки, как: уровень товарного риска, длительность жизненного цикла товара, преданность потребителя товару, его качество, доля товара в общем объеме продаж, отличительные свойства, рентабельность товара, потенциальные возможности роста объема продаж и обеспеченность товара ресурсами сейчас и в перспективе.

Агрегированная характеристика выделенных выше факторов в результате анализа представляет собой таксономический показатель стратегической привлекательности и конкурентоспособности бизнес-единиц. Важнейшее его

достоинство в том, что данный показатель позволяет учитывать расстояния между исследуемыми объектами, т.е. товарами, представленными в товарном портфеле предприятия по критерию их стратегической значимости.

По результатам оценки экспертов на основе сформированной группы факторов с использованием таксономического метода проведено диагностирование товарного портфеля предприятия. Таким образом, вследствие этого были выделены товарные группы и товары, которым должно быть уделено особое внимание при составлении планов развития ассортимента, так как они являются наиболее значимыми в товарном портфеле предприятия для достижения его стратегических целей.

В дальнейшем, на основе проведенного анализа с определением точных перспектив бизнес-единиц товарного портфеля возникает возможность составления прогноза их дальнейшего развития с подобной статистикой товаров-аналогов (например, с продуктами конкурентов или с динамикой сбыта ассортимента предприятия аналогичного назначения в прошлом).