

УДК 658.5:005.332.8

Моисеева Елена Ивановна, доцент, к.э.н.
(КузГТУ. г. Кемерово)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ АНСОФФА

Аннотация

Представлен один из возможных методов определения стратегии развития горного предприятия с учетом состояния внешней и внутренней среды

Annotation

One of possible methods of definition of strategy of development of the mining enterprise taking into account a condition of an external and internal environment is presented

Для формирования стратегии развития горного предприятия рассматривается один из методов стратегического менеджмента с применением матрицы Ансоффа [1], где анализируется четыре возможных направления стратегии.

Анализ возможностей роста горного предприятия на текущем рынке с текущим товаром (уголь) представлен в таблице 1.

Таким образом с помощью универсальной методики [1] выявлены наиболее возможные и наименее возможные составляющие элементы стратегии проникновения на существующем рынке с существующими товарами.

Как показал анализ, стратегия проникновения мало вероятна, так как существующий товар на существующих рынках не имеет высоких шансов для дальнейшего развития.

Анализ возможностей выхода с текущим товаром на новые рынки на примере одной из шахт Кузбасса выявил, что новым рынком будут новые территориальные рынки, в том числе внутренний рынок в РФ (таблица 2).

Стратегия развития рынка в существующих условиях неприемлема для анализируемого предприятия.

Стратегия развития рынка предполагает выход на существующий рынок с новым товаром. В качестве нового товара рассматриваются инновационный продукт переработки угля – угольные брикеты. Данные для анализа представлены в таблице 3.

Таблица 1 – Возможности роста шахты на текущем рынке с текущим товаром

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке шахты?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Текущий рынок и текущий товар</i>	Текущий рынок: Зарубежные организации Текущий товар: Уголь марки Г		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди целевых покупателей	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара целевыми покупателями	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания товара	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Как показал анализ возможностей внедрения нового товара на уже освоенном рынке зарубежных потребителей – организаций, имеется спрос на экологическую продукцию, имеющую высокие потребительские качества [2]. Такими свойствами обладают инновационные продукты, одним из которых являются угольные брикеты. При достаточно низкой себестоимости производства цена на угольные брикеты высокая, что позволяет иметь достаточный уровень рентабельности.

При высокой конкуренции газа на рынке энергоресурсов в Европе, а в ближайшей перспективе – и в Китае, предложение современной продукции и является актуальным.

Таблица 2 – Возможности выхода с текущим товаром (уголь марки Г)

на новые рынки.

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли шахта выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и текущий товар</i>	Новый рынок: Новые территории РФ Текущий товар: Уголь марки Г		
Шахта успешна в текущей деятельности (товар является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество или шахта владеет уникальной технологией или шахта имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Шахта обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

В качестве нового рынка определен рынок частных лиц. Данные для анализа стратегии внедрения нового товара на новые рынки представлены в таблице 4.

Для выхода на новые рынки с новым продуктом требуются дополнительные вложения для развития бизнеса на новом рынке. При выходе на рынок частных лиц надо развивать розничные продажи, что

предприятие никогда не делало.

В настоящее время для развития данного стратегического направления компания не имеет ресурсов и достаточного уровня компетенций для работы на рынке частных лиц.

Таким образом, развивать и новый товар, и новые рынки в настоящее время для рассматриваемой шахты представляется нецелесообразным.

На основании проведенного анализа составляется сводная характеристика вариантов стратегии в соответствии с матрицей Ансоффа, шансы компании в реализации каждого направления стратегии и возможные ключевые направления деятельности. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 3 – Внедрение нового товара на текущем рынке

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Текущий рынок и новый товар</i>	Текущий рынок: Зарубежные организации Новый товар: Угольные брикеты		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Таблица 4 – Внедрение нового товара на новые рынки

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость шахты в диверсификации портфеля?
--------------------------	--

	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Новый рынок и новый товар</i>	Новый рынок: Частные лица Новый товар: Угольные брикеты		
Темпы роста текущих рынков шахты	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Шахта имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Шахта имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих или новых товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Таким образом, наиболее вероятными являются стратегии проникновения и развития товара. Диверсификация и развитие рынка представляется нецелесообразным ввиду ограниченных ресурсов предприятия и имеющихся возможностей роста на существующих рынках. Также в отношении производственно-хозяйственной деятельности применима стратегия сокращения расходов.

Список литературы

1. Баранчев, В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс]/ В. Баранчев – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_5_98.htm – (дата обращения 03.05.2018)

2. Бейбулатова, З.М. Стратегическое планирование комплексного развития промышленного предприятия [Электронный ресурс] / З.М. Бейбулатова// Управление экономическими системами – Электронный научный журнал – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/1337-2012-05-12-05-37-33> – (дата обращения 03.05.2018)

Таблица 5 – Сводная характеристика стратегий Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
-------------------	-------------	----------	-----------------------------------

Стратегия проникновения	Вероятна	Несмотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо поддерживать существующий уровень спроса и развивать его	1. Предложение на рынке обогащенного угля стабильного качества, 2. Предложение нового инновационного товара с востребованными потребительскими свойствами 3. Рационализация расходов, экономия и эффективность деятельности 4. Расширение ассортимента предлагаемых продуктов
Стратегия развития рынка	Невозможна	Шахта не обладает необходимыми ресурсами и возможностями к реализации данной стратегии	
Стратегия развития товара	Возможна	Шахта обладает ресурсами для ввода нового товара, обладающего востребованными свойствами на существующие рынки,	
Стратегия диверсификации	Невозможна	Компания не обладает необходимыми ресурсами и возможностями к реализации данной стратегии	