

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО НАБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Цель: освоить методику одного из способов определения оптимального набора стратегических зон хозяйствования в процессе стратегического планирования.

Задачи:

- 1) ознакомление с задачами стратегического планирования,
- 2) ознакомление с оценкой привлекательности стратегических зон хозяйствования,
- 3) закрепление знаний о разработке стратегии диверсификации,
- 4) освоение методики определения оптимального набора стратегических зон хозяйствования.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Деятельность предприятия по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях и создаст необходимый потенциал для достижения ее целей. Одним из этапов стратегического планирования является определение стратегических зон хозяйствования - самостоятельных подразделений, концентрирующих свою деятельность на конкретном рынке и отвечающих за определенную ассортиментную группу.

Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) - это основные элементы построения стратегического плана (СП). Каждая из них имеет следующие общие черты: конкретную ориентацию, точный целевой рынок, контроль за своими ресурсами, четко обозначенных конкурентов, явное отличительное преимущество. Для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одной СЗХ или одной ассортиментной группы, руководством осуществляется стратегия диверсификации, ориентированная на разные рынки.

При этом организация может по-разному реагировать на возможности диверсифицировать свою деятельность:

осваивать новый бизнес, новую отрасль или сферу хозяйственной деятельности (обычно связанную по ряду признаков с основным производством или хозяйственным профилем),

осваивать смежные производственные процессы, которые технологически дополняют основное производство или формируют собственную сбытовую сеть,

диверсифицировать свою хозяйственную деятельность в совершенно новом направлении, никак не связанном с профилем основного производства.

В целях снижения своей стратегической уязвимости, организация должна использовать и другие принципы работы, в т.ч. принцип стратегической гибкости, соответствии с которым предпочтение отдается СЗХ, зависящим от различных технологий и требующих разнородных экономических, политических и других условий, так, что неожиданные события в одной области не смогут тяжело сказаться на другой.

Если организация хочет поддерживать свое расширение, ее руководство должно постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы. Выбор наиболее привлекательных СЗХ осуществляется по сравнительной характеристике рассматриваемых рынков, прогнозных значений отдачи от предполагаемых инвестиций, тенденциях развития благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды. При оценке привлекательности СЗХ организация руководствуется набором правил, разработанным ею в составе стратегии, и позволяющим принимать обоснованные решения по вопросам стратегического управления.

### ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Все рынки, на которых действует организация, сохраняют свою стабильность, поэтому будущее состояние СЗХ может быть представлено с достаточной точностью

2. Оценка наиболее вероятных перспектив конкурентного статуса организации в той или иной СЗХ в принципе возможна, вероятность такой оценки настолько велика, что иные оценки можно просто не брать в расчет при разработке решений.

3. Определены наиболее привлекательные для организации СЗХ, о конкретных характеристиках СЗХ пока ничего не говорится.

4 По каждой СЗХ дана прогнозная оценка результата от направления инвестиций.

5. Определен общий объем стратегических инвестиционных ресурсов на планируемый период.

6. Общая сумма ресурсов, распределенных между СЗХ, не должна выходить за пределы ресурсов, доступных фирме.

Определение оптимального набора СЗХ, составляющего основу СПМ, предлагается выполнить в два этапа.

На первом этапе из возможных вариантов СЗХ для дальнейшего исследования отбираются те из них, которые обеспечивают получение наибольшего чистого дисконтированного дохода при условии обеспечения необходимых капитальных вложений по выбранным СЗХ общим объемом стратегических инвестиционных ресурсов.

Математически задача относится к классу задач линейного целочисленного программирования с булевыми переменными:

$$F(I) = \sum \text{ЧДД}_t * I_t \rightarrow \max,$$

$$\sum K_t * I_t \leq R$$

$I_t$  - булева переменная, принимающая значение равное 1, если СЗХ выбирается организацией, и равное 0 в противном случае,

$t$  - номер СЗХ,

$n$  - общее количество анализируемых СЗХ,

$F(I)$  - суммарная величина чистого дисконтированного дохода,

$\text{ЧДД}_t$  - прогнозное значение дохода от  $t$ -той СЗХ,

$K_t$  - капитальные затраты в  $t$ -тую СЗХ,

$R$  - общий объем стратегических инвестиционных ресурсов.

В результате формируются рекомендуемые варианты СПМ, близкие по значению целевой функции.

На втором этапе выбора исключается элемент механической процедуры распределения ресурсов, что может привести к нежелательным искажениям. Например, когда могут быть сняты с финансирования те СЗХ, которые находятся еще в начале своих жизненных циклов, и в более отдаленном будущем они станут важными источниками дохода. Для разработки окончательных рекомендаций по СПМ, исследования дополняются процедурой балансирования жизненных циклов. С этой целью анализируется следующая необходимая информация по каждой СЗХ, определенной на предыдущем шаге:

- а) фаза жизненного цикла,
- б) будущий конкурентный статус,
- в) масштабы рынка,
- г) доля организации на рынке.

#### ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ

Расчеты выполняются каждым студентом самостоятельно по исходным данным, выданным преподавателем.

1. Определение чистого дисконтированного дохода ( $\text{ЧДД}_t$ ) по каждой представленной к рассмотрению СЗХ для постоянной нормы дисконта по формуле

$$\text{ЧДД}_t = \sum (D_t - K_t) * 1 / (1 + E)^t, \quad (1)$$

где  $D_t$  - доход на  $t$ -ом шаге расчета,  $K_t$  - капитальные затраты, осуществляемые на том же шаге,  $E$  - норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

2. Ранжирование СЗХ по величине убывания значений целевой функции, т.е. по величине ЧДД. Результаты расчетов сводятся в табл. 1.

Таблица 1

Показатели	Номер СЗХ
Чистый дисконтированный доход	
Капитальные затраты	

$$K = \sum K_t \quad (2)$$

3. Определение рекомендуемых вариантов СП.

Исследования выполняются по следующему алгоритму.

3.1. Формируется исходный СП, который представляет собой определенный набор СЗХ, отвечающий условию обеспеченности ресурсами, т.е. когда сумма необходимых капитальных вложений по выбираемым СЗХ меньше или равна общему объему стратегических инвестиционных ресурсов

$$\sum K_t * I_t \leq R \quad (3)$$

Исходный план (СП 1) формируется так. В порядке записи СЗХ из табл.1 определяются значения булевых переменных по каждой СЗХ. Фрагмент начальных действий алгоритма для случая, когда в ряду ранжирования первые две позиции по порядку занимают СЗХ 1 и СЗХ2 представлен действиями:

1. Если  $K_1 \leq R$ , то  $I_1 = 1$ ,  $F(I) = \text{ЧДД}_1$ .

Если  $K_1 + K_2 \leq R$ , то  $I_2 = 1$ ,  $F(I) = \text{ЧДД}_1 + \text{ЧДД}_2$

Если  $K_1 + K_2 > R$ , то  $I_2 = 0$ ,  $F(I) = \text{ЧДД}_1$

2. Если  $K_1 > R$ , то  $I_1 = 0$ ,  $F(I) = 0$ .

Если  $K_2 \leq R$ , то  $I_2 = 1$ ,  $F(I) = \text{ЧДД}_2$

Если  $K_2 > R$ , то  $I_2 = 0$ ,  $F(I) = 0$

Рассуждения повторяются до тех пор, пока не закончится перебор всех СЗХ, представленных в табл.1. Результаты по формированию СП представляются в табл.2

Таблица 2

Номер плана	Значения переменных	булевых	Суммарный F(I)	ЧДД	Суммарные капвложения K
	Ип...				
СП 1					
....					
СПn					

3.2. Расчет суммарной величины чистого дисконтированного дохода для полученного набора СЗХ выполняется по формуле

$$F(I) = \sum ЧДД_t * I^t$$

3.3 Формирование нового СП.

Для этого в найденном плане отыскивается младшая единица, т.е. крайняя правая единица, правее которой есть хотя бы один ноль. В новом плане на месте младшей единицы записывается ноль. Значения переменных исходного плана левее младшей единицы переписываются в новый план без изменения. Остальная часть значений булевых переменных определяется путем назначения единицы в рамках свободного остатка инвестиционных ресурсов, аналогично действию в п.3.1.

3.4. Тот же, что и п.3.2.

3.5. Алгоритм формирования СП заканчивается в том случае, когда нельзя выделить младшую единицу.

3.6. Определение рекомендуемых вариантов СП, близких по величине целевой функции и соответствующих максимальному (рекордному) значению суммарного чистого дохода.

4. Выбор СП. Полученные выше результаты дополняются анализом матрицы баланса жизненных циклов спроса.

В данной матрице каждая СЗХ вписана в клетку, обозначающую соответственно фазу ее жизненного цикла в рассматриваемой перспективе и ожидаемый конкурентный статус организации. В таблице каждая СЗХ обозначена кружком, диаметр которого соответствует размерам рынка, а заштрихованная часть показывает долю организации на этом рынке:



Окончательный СП выбирается с учетом следующих рекомендаций.

1. В плане нежелательно присутствие СЗХ, имеющих конкурентный статус ниже среднего (когда доля организации на рынке незначительна).

2. Предпочтительны те СЗХ, в которых организация претендует на значительную долю рынка (хотя общие размеры рынка могут быть небольшими).

3. В СП нежелательно присутствие таких СЗХ, в которых жизненный цикл характеризуется стадией затухания.

Оформление результатов работы. При оформлении отчета студенты последовательно описывают все этапы выполненного исследования и обосновывают окончательный вариант СП {СЗХ...}.