



мических исследований Университета Хитоцубаши (Токио).

- 5 Долгопятова Т.Г. Происходит ли отделение собственности от управления в российских компаниях? Модернизация экономики и государство: В 3 кн. / Под ред. Е.Г. Ясина. М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. С. 87.
- 6 Кукура С.П. Теория корпоративного управления. С. 294.
- 7 Кэйрэцу – это мощные финансово-промышленные группы, которые сложились в послевоенной Японии. Для проведения политики демилитаризации страны после 1945 г. проводилась политика демополизации, разукрупнения так называемых дзайбацу – крупных финансово-промышленных конгломератов, принадлежавших семейным кланам. Японские компании, формально пойдя на эти условия, выполнили требования по разукрупнению и акционированию, сохранив высокий уровень взаимосвязи компаний посредством перекрестного владения акциями. Они обменивались пакетами акций, но при этом договаривались не продавать их. Тем самым сохранялся контроль над компаниями, что и привело в итоге к формированию кэйрэцу.
- 8 Долгопятова Т.Г. Происходит ли отделение собственности от управления в российских компаниях? Модернизация экономики и государство. С. 94.
- 9 Gloria Mundi: Электронный журн. URL: [http://www.glomu.ru/v\\_svete/20081008/67895244.html](http://www.glomu.ru/v_svete/20081008/67895244.html) (дата обращения – 10 мая 2009 г.).
- 10 Панфилова Е.Е. Некоторые аспекты формирования корпоративного управления в промышленной организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 4. С. 50.
- 11 Исаев Д. Сущность корпоративного управления: современный взгляд // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7. С. 67.
- 12 Там же. С. 68.
- 13 Хиль В. Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. С. 25.

УДК 658.152

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.З. Герчикова

Саратовский государственный университет  
E-mail: ezger@yandex.ru

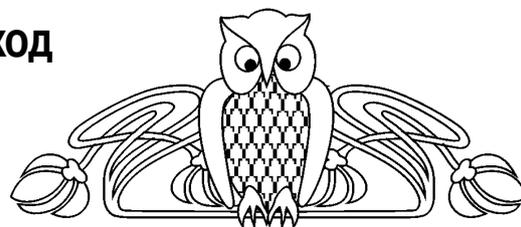
Выявлены и проанализированы основные механизмы адаптации промышленных предприятий к современным рыночным условиям. Рассмотрен ряд факторов, предопределяющих конкурентные преимущества продукции производственно-технического назначения на анализируемых рынках. Предложена методика определения соответствия политики обновления товарного ассортимента производителями динамично изменяющимся рыночным требованиям. Структурированы наиболее значимые направления движения и возможности управления материальными потоками промышленных предприятий при расширении последними сферы деятельности.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, новая продукция, диверсификация, специализация, оптимизация товарного ассортимента, жизненный цикл продукции, вывод новых товаров на рынок.

### Strategic Marketing Approach to Management of Innovation Activity of Industrial Enterprises

E.Z. Gerchikova

The basic adaptation mechanisms of industrial enterprises to modern market conditions are identified and analyzed. The main factors that determine competitive advantages of products of manufacturing and technical purposes in the analyzed markets are examined. Method of determining the compliance of product range update policy of manufacturers to dynamically changing market requirements is



suggested. The main directions of movement and abilities to manage of material flows of industrial enterprises in expanding of their scope of action are structured.

**Key words:** industrial enterprises, new product, diversification, specialization, optimization of product assortment, product life cycle, launch of the new products to the market.

В современных условиях для большинства российских промышленных предприятий актуальным является вопрос определения оптимального времени для перехода к выпуску новой продукции, в том числе и в рамках процесса диверсификации. К сожалению, решения о развитии диверсификационных направлений деятельности предприятия, разработке и внедрении новой продукции принимаются лишь тогда, когда объемы продаж специализированных или базовых изделий падают, что приводит к снижению прибыли и другим негативным последствиям, и, в свою очередь, делает невозможным создание оптимальной системы управления инвестиционными потоками в развитие новых направлений и поддержание существующих.

Анализируя две тенденции, преобладающие в настоящее время на промышленных предприятиях, специализацию и диверсификацию, следует отметить сложившееся в экономической литературе и практике российских предприятий мнение, что разработка и освоение новой продукции в про-



цессе диверсификации и выпуск новой специализированной (профильной) продукции являются двумя разнонаправленными мероприятиями. В данной трактовке диверсификация и специализация рассматриваются как самостоятельные либо как асимметричные направления деятельности. Однако эти два направления являются взаимосвязанными, и преобладание того или иного процесса в отдельные периоды деятельности предприятия подтверждает это. Безусловно, разработка непрофильных изделий приводит к совершенствованию производственных ресурсов и их рациональному перераспределению внутри предприятия, повышается эффективность существующих и вновь появляющихся технологий производства, осуществляется активная автоматизация процессов разработки, а также развитие других внутризаводских процессов<sup>1</sup>. Между тем вне зависимости от этого все принимаемые на предприятии решения в отношении разработки новых (непрофильных и специализированных) изделий должны рассматриваться в рамках общей стратегии по разработке новой продукции.

К тому же все процессы, касающиеся разработки и освоения новой продукции, в том числе и в рамках процесса диверсификации, связаны с управлением различного рода производственными затратами. Так, разработка и выпуск новой продукции приводят к резкому увеличению материальных, финансовых, трудовых затрат, а также необходимости осуществления техперевооружения производства. Это, в свою очередь, способствует формированию высокой цены на новые изделия, способной компенсировать произведенные издержки и направить полученную прибыль на дальнейшее совершенствование технико-технологической базы производства и наращивание объемов выпуска новой продукции с целью получения высоких финансовых результатов. В этой связи на предприятии должно быть сформировано четкое понимание стратегической направленности процессов диверсификации и ориентация на долгосрочную перспективу, а не на сиюминутное получение выгод. В результате начала освоения новой продукции в процессе диверсификации могут возникнуть определенные диспропорции в перераспределении внутренних ресурсов и затрат на совершенствование организационного и технологического оснащения, что также должно быть учтено в производственной стратегии предприятия.

Выработка определенных регламентированных мер по грамотному и рациональному управлению производственными затратами будет способствовать обоснованному, комплексному подходу к вопросам осуществления процессов диверсификации на предприятии, к возможно оптимальному соотношению уровней разработки и освоения новой специализированной и диверсифицированной продукции. Следовательно, необходимо рассматривать движение ресурсов,

предназначенных для создания новых изделий, с точки зрения единой целенаправленной системы, результатом постоянного управления которой должно стать получение наибольших экономических выгод за счет компенсационного подхода к тем или иным направлениям в ассортиментной политике предприятия. Под компенсационным подходом в данном случае следует понимать гибкое выявление и перераспределение внутризаводских ресурсов по различным направлениям в соответствии со сложившимися в данный момент производственными и рыночными потребностями<sup>2</sup>.

Следовательно, рассмотрение таких направлений деятельности промышленного предприятия, как диверсификация и специализация, должно осуществляться в рамках их анализа с позиций двуединого процесса опосредованно через перераспределение внутренних производственных возможностей завода в процессе разработки новой продукции и требований рынка. Здесь также должно учитываться не только то, какие виды новых изделий будут производиться, но и то, в каком соотношении будут разрабатываться профильные и специализированные продуктовые позиции.

Так как процессы диверсификации и специализации должны рассматриваться на предприятии в качестве двуединого процесса в рамках общей стратегической деятельности предприятия, то необходимо сформулировать основные направления движения и перераспределения ресурсов на каждом из этапов жизненного цикла нового диверсифицированного изделия в неразрывной связи с общеэкономическим положением данной организации.

В качестве основных ресурсов, подлежащих управлению, выделим такие, как финансовые, средства производства, организационные и маркетинговые. При этом на первом этапе жизненного цикла – **этапе разработки** – основные направления движения ресурсов будут выглядеть следующим образом.

*Финансовые ресурсы.* Определение объема финансовых средств, которые возможно инвестировать в развитие диверсифицированного производства (переналадку производственных мощностей и технологии, закупку нового оборудования).

*Средства производства.* Оценка возможности загрузки производственных мощностей; использование (полное или частичное) имеющихся производственных мощностей, их переналадка; осуществление технологической подготовки к выпуску диверсифицированной продукции, либо полное изменение техники и технологии производства.

*Организационные ресурсы.* Реорганизация всех служб предприятия, имеющих непосредственное отношение к разработке и производству изделий; привлечение нескольких ведущих специалистов к разработке диверсифицированных



изделий, либо наём со стороны специалистов в производстве данной продукции.

*Маркетинговые ресурсы.* Исследование потребностей потенциального рынка; оценка всеми службами предприятия возможности по производству диверсифицированной продукции; определение целевых рынков сбыта; анализ возможности использования существующих каналов распределения специализированной продукции для сбыта диверсифицированной; разработка атрибутивных характеристик товара.

На следующем **этапе внедрения/роста** управление ресурсами, по нашему мнению, должно осуществляться по следующим направлениям.

*Финансовые ресурсы.* Дальнейшее перераспределение средств, полученных в результате прибыльного производства профильной продукции, направляемых на развитие диверсифицированного производства; привлечение дополнительных средств для усиления маркетинговых мероприятий и обучения кадров.

*Средства производства.* Совершенствование технико-технологической базы; непрерывное перераспределение материальных ресурсов между двумя направлениями деятельности (специализацией и диверсификацией)

*Организационные ресурсы.* Привлечение новых специалистов к производству диверсифицированных изделий; расширение всего штата сотрудников, ориентированных на диверсифицированное производство, повышение их квалификации; дальнейшая реорганизация производственных служб.

*Маркетинговые ресурсы.* Расширение каналов распределения продукции; маркетинговые мероприятия, направленные на информирование покупателей о товаре и узнаваемость марки; в зависимости от вида диверсификации – организация совместного сбыта специализированной и диверсифицированной продукции (способствует увеличению объема продаж новой и профильной продукции); поддержание ассоциативного ряда новой диверсифицированной продукции с качественными характеристиками имеющейся профильной.

На **стадии зрелости/насыщения** движение *финансовых ресурсов* предполагает оценку необходимости реинвестирования прибыли в дальнейшее развитие новых диверсификационных процессов на предприятии; анализ возможности перераспределения полученных средств между производством диверсифицированной продукции и направлениями совершенствования процессов создания специализированной продукции (техники, технологии, выпуска модифицированных изделий и т.д.).

*Средства производства.* Возможная нагрузка производственных мощностей (обусловлена высоким спросом на продукцию); оценка перспективности переналадки части средств производства для осуществления в будущем раз-

вития новых диверсификационных направлений.

*Организационные ресурсы.* Направленность на исследование новых возможных путей развития деятельности, поиск новых идей, научные исследования и разработки.

*Маркетинговые ресурсы.* Нацеленность на получение высокой нормы прибыли, и усиление различных маркетинговых инструментов воздействия для поддержания как специализированных, так и диверсификационных направлений деятельности. Изучение новых перспективных рынков сбыта продукции; поддержание приверженности потребителей данной торговой марке и конкретному виду изделия; формирование на этой основе имиджа успешной, стабильной инновационной компании, с низким уровнем риска (чего возможно добиться именно благодаря осуществлению диверсификации на предприятии), а также формирование в сознании потребителей высокого уровня воспринимаемого качества данной продукции.

На **этапе спада** управление *финансовыми ресурсами* предполагает перераспределение между производством устаревающей диверсифицированной продукции, новой (модифицированной) диверсифицированной и производством профильной продукции; получение дополнительной выручки за счет продажи части технических средств (используемых раньше для производства продукции, ныне устаревающей), и инвестирование этих средств в развитие других направлений производства.

*Средства производства.* Окончательная подготовка к производству новой диверсифицированной продукции; перераспределение имеющихся мощностей для совершенствования производства профильной продукции (если на нее или ее модифицированные варианты существует повышенный спрос); высвобождение некоторых производственных мощностей для последующего запуска в серийное производство модифицированной или новой диверсифицированной продукции; продажа некоторого производственного оборудования (не применимого при изготовлении новых видов изделий) либо технологий на сторону (постепенная и коммерческая элиминация).

*Организационные ресурсы.* Нацеленность специалистов на поиск оптимальных путей сокращения производства устаревшей продукции и ухода с рынка; ориентация на развитие нового диверсификационного производства; изучение специфики производства и сбыта новой и/или модифицированной продукции на конкретных рынках

*Маркетинговые ресурсы.* Выбор оптимальной политики управления инструментами стимулирования сбыта, каналами распределения, ценовой политикой, принятие решений в области существующих рынков сбыта и т.д. Акцент переносится на поддержание новых направлений производства непрофильной и специализированной продукции; направленность на поддержание при-



верженности данной торговой марке (а не только конкретному виду изделия).

В предложенной методологии управления ресурсами предприятия при освоении новой диверсифицированной продукции определенное внимание было уделено такому немаловажному показателю в деятельности любого современного промышленного предприятия, как его имидж. При переходе на выпуск непрофильной продукции необходимо пересмотреть подход к коммуникационной политике предприятия. Здесь огромную роль может сыграть репутация данного предприятия как стабильного производителя того или иного вида специализированной продукции, что непременно найдет позитивное отражение и в восприятии новой диверсифицированной продукции. Поэтому все составляющие коммуникационного комплекса предприятия должны быть направлены в результате маркетинговых мероприятий на создание и поддержание ассоциативного ряда качества непрофильной продукции с аналогичными показателями специализированных изделий. Для этого можно, например, акцентировать внимание потребителей на одной или нескольких характеристиках производимых как диверсифицированных, так и профильных изделий (надежности изделий, безопасности, качестве используемых в производстве материалов).

Кроме того, для расчетов затрат, требуемых для развития брэнда промышленного предприятия, возможно использовать следующую формулу:

$$f(x) = \sum_{i=1}^n a_i \times x_i + b, \quad (1)$$

где  $n$  – количество выпускаемых промышленным предприятием товарных групп,

$a_i$  – поправочный коэффициент, отражающий влияние на уровень затрат жизненного цикла  $i$ -й товарной группы,

$x_i$  – затраты на продвижение  $i$ -й товарной группы,

$b$  – общие затраты, направленные на развитие брэнда, обусловленные необходимостью консолидации всех усилий по созданию и поддержанию брэнда компании.

Бесспорно, данная модель является условной, так как не учитывает влияние всего множества факторов, оказывающих воздействие на разработку, развитие и поддержание брэнда. Однако эта формула демонстрирует необходимость учета различных специфических составляющих деятельности промышленного предприятия при разработке единого брэнда компании в целом.

Между тем осуществляя постоянный анализ продукции на различных стадиях ее жизненного цикла, изготовители промышленного оборудования должны своевременно предвидеть и определять оптимальные моменты вывода новой продукции на рынки. При этом большинство разработанных методов определения и прогнозирования

моментов времени, в которые будет наблюдаться снижение потребительского спроса вследствие насыщения рынка имеющимся товаром и появление его вариаций либо товаров-заменителей, требуют знания большого количества переменных, что усложняет в реальных условиях поиск заданной величины. Для решения обозначенной проблемы нами предлагается комплексный подход к оценке степени принятия базового товара и его модификаций (вариаций) в различные периоды времени.

Так, распространенной моделью в области оценки существующего товарного ассортимента является ABC/XYZ-анализ. Напомним, что ABC-модель позволяет условно разделить существующий ассортимент на части в зависимости от выбираемого критерия оценки, например, приносимой каждой товарной категорией прибыли либо объемов оборота. В свою очередь, XYZ-анализ дает возможность оценить стабильность выбранных товарных групп с точки зрения их востребованности у покупателей и присутствия в торговом ассортименте посреднических структур.

Между тем мы видим возможность использования данной модели для решения обозначенной выше задачи. В данном случае на базе ABC-анализа по-прежнему классифицируем представленный ассортимент на определенные группы, однако в основу такой группировки положим показатель новизны товара.

В зависимости от уровня новизны товара (например, принципиально новый товар, модифицированный и т.д.) мы сегментируем весь продуктовый ассортимент на части. При этом, по нашему мнению, в данном случае целесообразным представляется принимать в качестве критерия классификации не только лишь степень новизны товара, но и существующий на определенный момент времени объем его продаж. В предлагаемой нами методике при проведении XYZ-группировки в качестве классификационного признака берем за основу прогнозные значения показателя изменения объемов продаж той или иной товарной категории за определенный период времени (месяц, квартал, год и т.д.). Так, например, к категории А модели ABC-анализа мы можем отнести базовый товар, либо разновидность товаров, представленных на рынке в настоящее время фирмой-производителем. К категории В можно отнести относительно новые модификации товара, недавно пополнившие ассортиментную линейку фирмы. А к категории С могут относиться абсолютно новые для данного предприятия или рынка товары. Рассматривая матрицу XYZ, к категории Y можем отнести те товары, фактические объемы продаж которых совпадают с прогнозными показателями сбыта. Категория X представлена товарами, принятие которых превосходит ожидания экспертов (исходя из значений темпов роста объемов продаж), группа Z – товары с низкими фактическими показателями реализации по отношению к плановым. Вместе с тем отклонение объемов продаж к



оси  $Z$  может быть обусловлено рядом причин, к которым, в частности, можно отнести несвоевременность принятия решения о необходимости обновления товарного ассортимента или вывода товара на рынок, неверное определение целевого рынка или недоучет специфики потребительских предпочтений.

При комплексном использовании моделей ABC и XYZ становится возможным системно отслеживать реакцию рынка на проводимые изменения и обоснованно планировать будущую ассортиментную политику. Так, в частности, на базе проводимого анализа можно определить оптимальные моменты времени вывода на рынок новой вариации (модификации) товара с учетом частоты проводимых за анализируемый период обновлений ассортимента. Для определения готовности рынка к принятию нововведений требуется составление отслеживающих трендов, позволяющих оценить изменение рассматриваемых тенденций и определить время вывода «новинки» на рынок<sup>4</sup>. Описанная ниже модель позволяет решить проблему определения времени, необходимого для начала организации процесса разработки модифицированного варианта изделия.

Задача построения жизненных циклов изделий с использованием математического подхода основывается на анализе случайного процесса изменения динамики объемов выпуска от продолжительности производства. Данная проблема может быть решена с помощью методов регрессионного анализа.

При регрессионном анализе рассматривается распределение одной из двух величин, например,  $y$ , при данных значениях другой величины –  $x$ . Предполагается, что величина  $y$  является случайной величиной, плотность распределения которой зависит от величины  $x$ . В частности, генеральное среднее значение величины  $y$  будет функцией  $x$ <sup>5</sup>:

$$\eta = f(x) = f(x, \alpha, \beta, \gamma, \dots). \quad (2)$$

При решении задач, связанных с анализом жизненного цикла изделий, в качестве  $x$  выступает время, а в качестве  $y$  – объем производства.

В рассматриваемой задаче в качестве основного показателя выступает объем производства. Так как объемы производства зависят от влияния многих случайных факторов, то можно предположить, что они распределены по нормальному закону, согласно центральной предельной теореме.

Зависимость объема выпуска от времени может быть представлена производственной функцией в виде полинома  $n$ -й степени<sup>6</sup>:

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 x + \alpha_2 x^2 + \alpha_n x^n, \quad (3)$$

где  $y$  – объем выпуска;  $x$  – продолжительность выпуска.

Получение аппроксимированного уравнения дает возможность с необходимой достоверностью рассчитать изменения объема выпуска изделия за любой период цикла его жизни. Для практического осуществления аппроксимации может быть использована стандартная процедура метода наименьших квадратов. В результате проведения процедур аппроксимации из полученных полиномов выбирается тот, у которого минимальное отклонение расчетного значения от табличного, т.е.  $y - P(x) = \min$ , где  $y$  – табличное значение функции, а  $P(x)$  – расчетное значение.

Проведение подобного анализа позволяет прогнозировать длительность каждого этапа жизненного цикла изделия (или группы изделий), предполагаемые объемы выпуска на каждой стадии, а следовательно, и период, когда количество реализуемой продукции пойдет на убыль.

Описанная методика построения жизненных циклов изделий, помимо всего прочего, дает возможность найти уравнения зависимости объема выпуска от времени для любого изделия и, следовательно, позволяет вполне обоснованно вычислить для любого года выпуска значения показателя объема производства.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что промышленные предприятия должны постоянно выявлять нужды имеющихся потенциальных покупателей либо в новых товарах, либо в усовершенствовании тех или иных характеристик имеющейся продукции.

## Примечания

- <sup>1</sup> Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. М., 2006. С. 449.
- <sup>2</sup> Классика маркетинга / Под ред. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. СПб., 2001. С. 401.
- <sup>3</sup> Герчигова Е.З. Маркетинговый анализ рынка машиностроительной продукции // Маркетинговый анализ товарных рынков: методика и опыт. Саратов, 2008. С. 54.
- <sup>4</sup> Захаров Р.А., Калюкин А.А., Самочкин В.Н. Использование концепции жизненного цикла изделий при оценке эффективности новой техники и прогрессивных технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 32.
- <sup>5</sup> Герчигова Е.З., Санинский С.А. Оптимизация процесса освоения новой сельскохозяйственной техники // Вестн. Саратов. госагроун-та им. Н.И. Вавилова. 2008. № 8. С. 75.
- <sup>6</sup> Там же.