## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯТИЕМ

### НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯТИЕМ

Методические рекомендации по выполнению консультационного проекта для студентов, обучающихся по специальности 051 — Экономика (для всех форм обучения)

Харьков Издательство НУА 2017

### Утверждено на заседании кафедры экономики и права Народной украинской академии Протокол № 2 от 04.09.2017

Автор-составитель. *Г. Б. Тимохова* Рецензент канд. экон. наук Э. И. Цыбульская

У методичних рекомендаціях наведено вимоги до консультаційних проектів, що виконуються. Розглянуті питання: вибір теми роботи, вимоги до їх змісту, забезпечення логічності та взаємообумовленості складових частин проекту і порядок його захисту.

Стратегическое управление предприятием: метод. рекомендации по выполнению консультац. проекта для студентов, обучающихся по специальности 051 — Экономика (для всех форм обучения) / Нар. укр. акад.; [каф. экономики и права; авт.-сост. Г. Б. Тимохова]. — Харьков: Изд-во НУА, 2017. — 60 с.

В методических рекомендациях приведены требования к выполнению консультационного проекта. Рассматриваемые ключевые вопросы: выбор темы работы, требования к их содержанию, обеспечение логичности и взаимообусловленности составных частей проекта и порядок его защиты.

УДК 658(072+075.8) ББК 65.290-212.1p30-2

© Народная украинская академия, 2017

### **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время концептуализация современного видения стратегического управления на предприятии находится в кругу наиболее актуальных научных и практических вопросов. Это объясняется тем, что в существующих условиях хозяйствования, которым присущи стремительное развитие технологий, беспрестанные сокращения периодов жизненного цикла товаров, отраслевых рынков и технологий, углубление глобализационных интеграционные трансформации, предприятия должны осознание необходимости настроены перемен ИΧ постоянное, структурированное и слаженное внедрения.

Именно стратегическое управление определяет долгосрочный курс устойчивого функционирования и развития хозяйствующего субъекта, его эффективность и конкурентоспособность в перспективе, являясь при этом достаточно молодым и наукоемким направлением экономической практики.

Поскольку лекции, как форма обучения, обеспечивают в основном передачу только знаний усваиваемого предмета, они должны рационально сочетаться с различными видами практических занятий, на которых следует закреплять, расширять и углублять получаемые на лекциях знания и вырабатывать умение и навыки практической деятельности, а также контролировать ход усвоения магистрами учебного материала.

Индивидуальная расчетная работа является одной из форм организации обучения в высшей школе, которая имеет целью углубление, обобщение и закрепление знаний, которые студенты получают в процессе обучения, а также применение этих знаний на практике. Индивидуальное задание выполняется студентами самостоятельно под руководством преподавателя. В целом, задания для самостоятельной работы студентов должны отвечать следующим требованиям:

профессиональная результативность - формулировка задачи, которое должно гарантировать формирование хотя бы одного профессионального умения в терминах и понятиях будущей специальности студента;

производительность - предполагает получение квазипрофессиональной продукта учебной самостоятельной работы студента после завершения всех действий по решению этой задачи;

конструктивность - наличие определенной структуры задачи-задачи (цель, исходные данные, условия, которые связывают);

когнитивность - преимущество умственных действий над психомоторикой в процессе решения задачи;

самостоятельность - подавляющее количество действий студента должна быть самостоятельной, что обеспечивается перечнем исходных данных, условиями задачи и необходимостью получения различных квазипрофессиональных продуктов.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОДЕРЖАНИЮ И ОБЪЕМУ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Рекомендации по содержанию и объему представлены по разделам работы. Общий объем работы (без приложений) должен быть не 30-35 страниц машинописного текста. Разделы работы должны быть логически увязаны между собой. Материал необходимо распределять пропорционально между разделами и параграфами. Индивидуальный проект выполняется на базе объекта практики или места работы.

Особое внимание следует уделить языку И стилю написания консультационной работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки и профессиональной культуре будущего магистра. проиллюстрировать расчетами, графиками, необходимо аналитическими таблицами и схемами.

При подготовке работы исключается дословное заимствование текста из литературных источников, при цитировании необходимо указывать источник.

К защите не допускаются консультационные проекты, заимствованные из Интернета.

#### Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранного направления исследования, формулируются цели и задачи проекта, определяется объект, предмет и методы исследования. Примерный объем введения - 1-2 страницы компьютерного текста.

Актуальность темы — это степень её важности в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблемы, вопроса или задачи. Можно назвать два основных направления характеристики актуальности. Первое связано с неразработанностью выбранной темы. В данном случае исследование актуально именно потому, что определённые аспекты темы изучены не полностью. Второе направление связано с возможностью решения определённой практической задачи на основе полученных в исследовании данных. Выбирается одно из них или оба, следует кратко изложить главное.

*Цель работы* — это то, что мы хотим достичь в результате её выполнения. Как правило, цель отражена в названии работы, например, «Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ», цель — дать рекомендации по разработке этой стратегии или дать предложения по совершенствованию системы управления предприятием на основе внедрения соответствующей стратегии.

Задачи — это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Основные задачи сформулированы в названии разделов и заглавии проекта.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования может быть конкретное предприятие или его структурные подразделения, а также процессы, явления, виды деятельности. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему консультационного проекта.

Например, если тема работы «Стратегия управления инновационной деятельностью предприятия», то в этом случае объект – предприятие, предмет – управление инновационной деятельностью.

*Методы исследования* – экономические, социологические, статистические, математические и др.

Аналитическая часть проекта должна отражать практический опыт. Основная её цель - раскрыть на практическом примере сущность исследуемого объекта и дать аргументированный его анализ. Необходимо дать характеристику объекта, привести, по возможности, основные показатели, отражающие его состояние, дать анализ его структуры. Если необходимо, проанализировать статистические данные, определить состояние, место и роль исследуемого объекта в регионе.

В заключении суммируются теоретические и практические выводы, которые были сделаны в результате исследования. Они должны быть краткими и четкими, дающими положенное представление о содержании, значимости и обоснованности исследования. Можно привести перспективы дальнейшего развития объекта исследования.

В особом внимании нуждается оформление списка использованных источников. К группировке материала в списке использованных источников надо отнестись с большим вниманием, так как именно она отражает глубину изученности темы, документирует все библиографические ссылки в тексте работы.

Возможны различные способы группировки материалов, включенных в список использованной литературы: алфавитная; в порядке упоминания литературы в тексте; по разделам работы; систематическая; хронологическая; по видам источников и др.

При написании консультационного проекта наиболее приемлемым являются алфавитная и систематическая группировки. При алфавитном способе группировки использованных источников они располагаются в общем, алфавитном порядке фамилий авторов и заглавий книг и статей (если автор не указан). Данный способ используется, когда список невелик по объему. При книг систематическом расположении материала описания группируются по отдельным важным проблемам, вопросам, темам в их логическом соподчинении. Вначале указывается литература общего характера, охватывающая широкий круг вопросов, а затем следует материал по отдельным проблемам. Независимо от избранного способа группировки литературных источников, в начале списка приводятся законодательные и нормативные документы. Эти документы должны располагаться по значимости, а внутри каждой выделенной группы документов - в хронологическом порядке.

При составлении списка использованных источников желательно указывать не только авторов и названия работ, но и те разделы, параграфы или части текста, которые были использованы при написании проекта. Список должен включать не менее 15 источников.

Содержание проекта должно соответствовать её теме и плану. Все разделы курсовой работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязаны.

### ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Выполненный проект в электронном или печатном виде студент сдает на проверку научному руководителю минимум за две недели до защиты.

Работа проверяется на плагиат (проходной балл — 41%). При наличии замечаний по содержанию и оформлению проект дорабатывается студентом.

При допуске к защите студент готовит краткое сообщение по содержанию работы, ответы на возможные вопросы. Излагает цель проекта, полученные выводы, отвечает на замечания руководителя и вопросы присутствующих по содержанию проекта.

По спорным вопросам студент должен уметь защищать свои взгляды и позиции, изложенный материал, поскольку по умению студентов отвечать на заданные вопросы можно судить о прочности и самостоятельности освоения знаний, основательности проработки учебной и научной литературы.

# 1. Методические рекомендации по исследованию конкурентной среды.

В целях систематизации информации о конкурентах студент должен построить таблицу анализа конкуренции и конкурентов, которая адаптирована к возможностям как количественных, так и качественных оценок (см. табл.1).

В ней дается оценка фактического состояния и развития деятельности конкурента, а также экстраполяционно-прогнозные оценки возможного развития деятельности конкурента на ближайшее будущее или на отдаленную перспективу.

Таблица 1.1. Анализ конкуренции и конкурентов

No॒	Объект исследова-	Оценки		Инструменты исследо-
$\Pi/\Pi$	ния	Фактического состоя-	Прогно	вания, источники све-
		ния	зные	дений
1	2	3	4	5
1	Предприятия-	Количество		Регистры, наблюдения,
	конкуренты и их	конкурентов		опросы
	первичная характе-			
	ристика			
2	Стратегии и методы	Оценки тенденций		Наблюдения, интервью,
		цен, объемов продаж		динамические ряды по-
	борьбы	товаров и услуг,		казателей
		сервиса и рекламы		
	_	Доля рынка в настоя-		Статистическая
		щем периоде,		информация,
	конкурентом	расчеты, прогнозы		относительные
				показатели
4		Частота выпуска		Наблюдения,
	тенденции развития			статистическая инфор-
	конкуренции			мация, обзор СМИ
5	· ·	Цены предприятий-		Наблюдения, опросы,
	конкурентов	конкурентов		статистическая
				информация
6		Индексы новизны,		Опросы покупателей,
	товарная политика	·		экспертиза, методы
	<b>0</b> 1	конкурентоспо-		оценки конкуренто-
_		собности продукции		способности продукции
7		Перечень сильных и		SWOT - анализ
	-	слабых сторон		
	• •	конкурентов и		
		комплексная оценка		

0	0	IC	
8	Отвечают ли товары	-	Опросы
	J 1	ческие	покупателей,
	*	оценки	балльные оценки
	потребителей по цене,		
	дизайну,		
	функциональным		
	параметрам, надежности		
9	Реакция других	Констатация	Наблюдения,
	конкурентов на:	действий	опросы
	а)выведение	конкурентов,	покупателей
	нового	расчет	
	товара на рынок	коэффициента	
	предприятием	эластичности	
		спроса по цене	
	нового товара	*	
	предприятием		
	в)увеличение доли		
	рынка предприятием		
	г)интенсификацию		
	рек-		
	ламы и		
	совершенствование		
	сервиса предприятием		
10	Методы	Снижение цен,	Наблюдения,
	/ 1	поощрение	опросы
	спроса, применяемые	-	покупателей,
	_	интенсивная	сми
	конкурентами		CIVIFI
11	THOUD II TOWNS TOWN	реклама, сервис	CMIA
11	НИОКР и технологии	-	СМИ,
	1 ' '	оценки	информация с
	конкурентов		выставок-
			презентаций,
			ярмарок,
			бенчмаркинг
12	Результаты коммерче-		Справочники, ин-
	ской деятельности кон-	бельность,	формация для ак-
	курентов	издержки	ционеров и инве-
1			ı
			сторов,
			сторов, экономический

13	Численность	Число	Регистры,
	работающих у	работников	публикации
	конкурентов		предприятий,
			наблюдения
14	Качество сервиса	Экспертные	Наблюдения,
	конкурентов	оценки качества	опросы
		обслуживания	покупателей
15	Организация торгового	Число	Наблюдения,
	процесса	покупателей за	пробные покупки
		период,	
		количество	
		магазинов торго-	
		вой сети, средний	
		размер покупки,	
		количество	
		ассортиментных	
		позиций	
16	Участие конкурентов на	Оценка	Наблюдения,
	выставках, ярмарках	выставляемых	опросы
		товаров, оценка	
		заключенных	
		сделок	

Данную таблицу студент должен уточнить, перепроверить и дополнить по окончании всей работы над проектом, т.к. прогнозные оценки можно дать только после комплексного стратегического маркетингового анализа.

### 2. Методические рекомендации по выполнению SWOT-анализа

SWOT-анализ (аббревиатура от слов Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы) является наиболее часто употребляемым инструментом стратегического планирования. SWOT-анализ позволяет дать интегральную оценку ситуации, учитывая присущие компании преимущества и недостатки, а также внешние возможности и угрозы.

Метод SWOT заключается в интеграции результатов анализа внешней, внутренней и конкурентной среды компании, позволяя устанавливать связи между ними, которые затем могут быть использованы для формулирования возможных стратегий организации.

Для выполнения SWOT-анализа необходимо осуществить 3 этапа:

- 1) Составление аккумулирующей SWOT-матрицы
- 2) Составление итоговой SWOT-матрицы
- 3) Формулирование стратегий на основании итоговой SWOT-матрицы

Рассмотрим подробнее каждый этап.

### 1 этап – составление аккумулирующей SWOT-матрицы

Аккумулирующая, или предварительная SWOT-матрица представляет собой своеобразный черновой вариант итоговой SWOT-матрицы — в неё вписываются все факторы, даже те, влияние которых, на первый взгляд, несущественно для организации, или появление которых маловероятно. Аккумулирующая SWOT-матрица служит для того, чтобы проанализировать все возможные факторы, наиболее весомые из которых будут использованы для составления итоговой SWOT-матрицы. Процесс составления SWOT-матрицы проходит в 2 этапа для того, чтобы более тщательно проанализировать каждый конкретный фактор разделов матрицы, а также облегчить визуальное восприятие итоговой SWOT-матрицы и сократить время, затрачиваемое на формулирование стратегий.

Чтобы построить аккумулирующую SWOT-матрицу, необходимо выявить и описать все сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде по отношению к организации. Полученные данные заносятся в шаблон, представленный на рисунке 2.1

Шаблоны для выполнения SWOT анализа

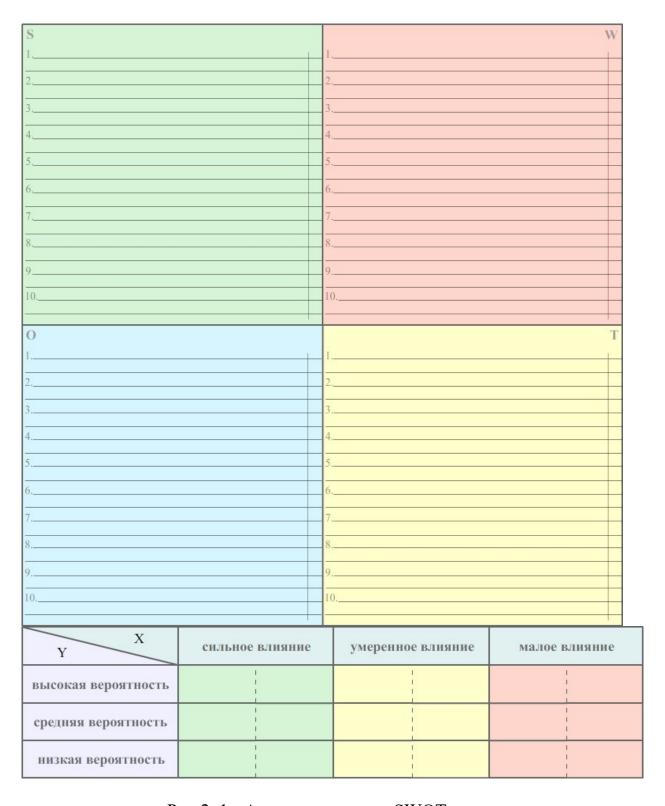


Рис.2. 1 - Аккумулирующая SWOT-матрица

S	Strengths	W Weaknesses	
	сильные стороны компании	слабые стороны компании	
1		1	
2.		2	
3		3	
4.		4	
			-
5		5	
0	Opportunities	T Threats	
0	Opportunities возможности среды	T Threats угрозы среды	
	возможности среды	угрозы среды	
		угрозы среды	
	возможности среды	угрозы среды	
1	возможности среды	угрозы среды	
1	возможности среды	угрозы среды	
2	возможности среды	угрозы среды  1.  2.	
2	возможности среды	угрозы среды	
2	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.	
1 2 3	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.	
2	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.	
2	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.  4.	
1 2 3 4	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.	
1 2 3 4	возможности среды	угрозы среды  1.  2.  3.  4.	

SO стратегии, использующие сильные стороны компании, чтобы реализовать возможности внешней среды	WO стратегии, использующие возможности внешней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании  1.
2.	2.
4.	4.
5.	5.
ST стратегии, использующие сильные стороны компании, чтобы минимизировать угрозы внешней среды	WT стратегии, минимизирующие слабые стороны компании и позволяющие избежать угроз внешней среды
стратегии, использующие сильные стороны компании, чтобы минимизировать угрозы внешней среды	стратегии, минимизирующие слабые стороны компании и позволяющие избежать угроз внешней среды
стратегии, использующие сильные стороны компании, чтобы минимизировать угрозы внешней среды	стратегии, минимизирующие слабые стороны компании и позволяющие избежать угроз внешней среды  1.
стратегии, использующие сильные стороны компании, чтобы минимизировать угрозы внешней среды  1	стратегии, минимизирующие слабые стороны компании и позволяющие избежать угроз внешней среды  1

Необходимо как можно детальнее описывать все факторы, заносимые в таблицу — чем выше будет их степень конкретизации и чем объективнее и обоснованнее они будут, тем качественнее получится итоговая SWOT-матрица и тем проще будет сформулировать модели стратегий.

Каждый вписанный в матрицу фактор необходимо проранжировать — то есть присвоить каждому элементу SWOT-матрицы некие параметры, характеризующие значимость её элементов. Наиболее распространенным методом ранжирования является присвоение факторам числовых значений — 1,

- 3, 5, или, наиболее часто употребляемый вариант -1, 5, 10, где:
  - 1 наименее значимый и маловероятный фактор;
  - 5 важный фактор с высокой вероятностью;
  - 10 наиболее значимый и вероятный фактор.

Шаг градации, соответствующий единице (1, 2, 3), в большинстве случаев не способен отразить объективной картины, так как различия значимости факторов нивелируются — грани между ними кажутся слишком размытыми, что ведет к отсутствию чёткого разделения факторов на группы по значимости для организации.

Иногда существенных факторов слишком много (больше 10), или их структура такова, что они не поддаются измерению, а могут быть только классифицированы и систематизированы. Поэтому иногда рациональнее использовать в качестве параметров не числовые значения, а буквы (a, b, c), комбинацию букв и цифр (a1, a2, a3; b1, b2, b3), или использовать специальные символы ( $\approx$ ,  $\neq$ ,  $\leq$ ,  $\geq$ ), наиболее корректно и детально выстраивающие факторы при ранжировании.

Также необходимо учитывать тот факт, что значимость определённых элементов не статична и может изменяться под воздействием различных факторов микро- и макросреды организации, поэтому эффективность SWOT-анализа возрастает при его систематическом применении через определенные временные интервалы. Современная бизнес-среда очень динамична, и часто изменение одного значимого фактора может стать причиной изменения целого ряда показателей из различных разделов матрицы, поэтому построение новой матрицы позволяет посмотреть на тот или иной аспект бизнеса компании под новым ракурсом, что, в конечном итоге, может стать причиной изменения стратегии компаний. Даже незначительные изменения факторов внутренней или внешней среды, а также потеря или появление новых сильных или слабых сторон должны являться поводом для построения новой SWOT-матрицы и переосмысления стратегий компании.

При ранжировании полей возможностей и угроз (О и Т) необходимо осознавать многогранность каждого фактора, попадающего в данные поля SWOT-матрицы. Важно не только видеть перспективы развития и распознавать угрозы среды, но также грамотно расставлять приоритеты использования сильных сторон и устранять недостатки в условиях ограниченных ресурсов организации. При оценке значимости тех или иных факторов необходимо руководствоваться принципами позиционирования каждой конкретной угрозы и возможности путем проецирования их на матрице возможностей и угроз (рис. 2.2).

Y	сильное влияние	умеренное влияние	малое влияние
высокая вероятность			
средняя вероятность			
низкая вероятность			

Рис.2.2 - Матрица возможностей и угроз

Шаблон матрицы возможностей и угроз состоит из двух осей — Y, определяющая вероятность использования возможностей внешней среды, а также вероятность реализации угроз, и X, определяющая степень влияния использования возможностей среды, а также последствия влияния угроз на компанию. На стыке этих осей образуются 9 разделов, определяющих значимость факторов внешней среды для компании. Чем выше вероятность и чем сильнее влияние того или иного фактора на компанию, тем весомей должен быть его вес при ранжировании.

### 3 этап — формулирование стратегий

На основе итоговой SWOT-матрицы формулируются модели возможных стратегий организации. Для этого необходимо сопоставить все возможные варианты комбинаций полей SO, WO, ST и WT по принципу:

S1 - O1,

S1 - O2,

S1 - O3,

S1 - O4,

S1 - O5,

S2 - O1;

S2 - O1,

S2 - O2.

S2 – O3 и т.д.

Получается по 25 элементов стратегий на каждый раздел матрицы, из которых можно собрать по 5 стратегий каждого типа и заполнить форму, представленную на рисунке 2.3.

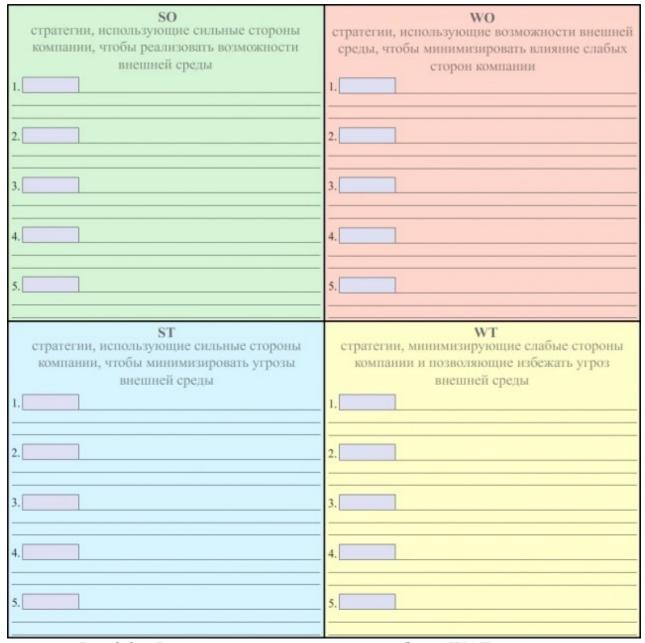


Рис.2.3 - Формулирование стратегий на базе SWOT-матрицы

Всего получается 100 элементов, из которых можно собрать порядка 20 вариантов стратегий путем поиска связей между элементами, позволяющим создать стратегии 4х типов:

- 1) SO стратегии наступления, использующие сильные стороны компании для реализации возможностей внешней среды;
- 2) WO стратегии развития, основной концепцией которых является использование возможностей внешней среды с целью минимизации слабых сторон компании;
- 3) ST стратегии обороны, предполагающие использование сильных сторон компании с целью устранения или минимизации угроз внешней среды;

4) WT – стратегии сдерживания, направленные на то, чтобы избавиться от слабых сторон компании и избежать угроз внешней среды.

При вписывании стратегий в соответствующие разделы матрицы, необходимо указать, какие из элементов S, W, O и T будут использованы в данной стратегии. Номера элементов берутся в итоговой матрице. Пример заполнения данного поля представлен на рисунке 2.4

SO WO стратегии, использующие сильные стороны стратегии, использующие возможности внешней компании, чтобы реализовать возможности среды, чтобы минимизировать влияние слабых внешней среды сторон компании S1+S2+O4 WT стратегии, использующие сильные стороны стратегии, минимизирующие слабые стороны компании, чтобы минимизировать угрозы компании и позволяющие избежать угроз внешней среды внешней среды

Рис. 2.4 - Формулирование стратегий на базе SWOT-матрицы

В одной стратегии могут быть задействованы несколько сильных и слабых сторон организации, а также использованы несколько возможностей и угроз внешней среды.

Оценку и выбор альтернативной стратегии по матрице SWOT студент также может провести на основе метода анализа иерархий (МАИ),

позволяющего учитывать количественные и качественные показатели вариантов.

МАИ предусматривает структурирование проблемы в виде иерархии. Иерархия строится с вершины, которая является целью с точки зрения управления. На промежуточных уровнях располагаются критерии, от которых зависят последующие уровни. На самом низком уровне находится перечень альтернатив или вариантов решения.

После иерархического представления проблемы элементы задачи сравниваются попарно по отношению к их воздействию на общую для них характеристику. Парные сравнения сводятся к матричной форме (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Матрица парных сравнений

	$A_1$	$A_2$	A3
$A_1$	1	$A_1/A_2$	$A_1/A_3$
A <sub>2</sub>	$A_2/A_1$	1	$A_2/A_3$
A3	$A_3/A_1$	$A_3/A_2$	1

В качестве оценки парных сравнений необходимо использовать шкалу относительных важностей (табл. 2. 2).

Таблица 2. 2- Шкала относительных важностей

Степень	Определение	Объяснение
важности	Определение	Cobhenenne
1	Одинаковая значимость	Два действия вносят одинаковый
1	Одинаковая значимоств	
2	11	вклад в достижение цели
3	_	Опыт и суждения дают легкое
		предпочтение одному действию
	перед другим (слабая	перед другим
	значимость)	
5	Существенная или сильная	Опыт и суждения дают сильное
	значимость	предпочтение одному действию
		перед другим
7	Очень сильная или очевидная	Предпочтение одного действия
	значимость	перед другим очень сильно. Его
		превосходство практически явно
9	Абсолютная значимость	Свидетельство в пользу
		предпочтения одного действия
		другому в высшей степени
		убедительны
2,4,6,8	Промежуточные значения между	Ситуация когда необходимо
	соседними значениями шкалы	компромиссное решение

Обратные суждения – обратные значения относительно диагонали.

При проведении парных сравнений необходимо помнить, что в иерархии выгод (сильных сторон, возможностей) более высокий ранг означает более высокий уровень желательности. В иерархии издержек (слабых сторон, угроз) ранжирование отражает прямо противоположное свойство.

Из группы матриц парных сравнений формируется набор локальных приоритетов, которые выражают относительное влияние множества элементов на элемент примыкающего уровня. Для этого необходимо вычислить множество собственных векторов для каждой матрицы, затем нормализовать результат к единице и таким образом получить вектор приоритетов. Поскольку точные методы определения компонентов собственного вектора достаточно сложны, для их вычисления в МАИ используют среднюю геометрическую.

Синтез приоритетов сравниваемых объектов. Строятся матрицы парных сравнений объектов относительно друг друга. Затем с помощью геометрического среднего находится вектор приоритетов и нормализованный вектор приоритетов (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Вектор приоритетов и нормализованный вектор приоритетов

	Кр 1	Кр <sub>2</sub>	Кр 3	Компоненты вектора приорите	Нормализованный век-
				тов	тор
Кр 1	1	12	13	$\frac{n}{\sqrt{1*6_{12}*6_{13}*6_{1n}}} = a$	$x_1 = a/S$
Кр 2	21	1	23	$\frac{n}{2}   6_{21} * 1 * 6_{23} * 6_{2n} = b$	$x_2 = b/S$
Кр 3	31	32	1	$\frac{n}{2}   6_{31} * 6_{32} * 1 * 6_{3n} = c$	$x_3 = c/S$
				$S = \sum a, b, c$	

где  $\delta_{ij}$  — значение сравнительной степени важности в соответствии с табл. 1;  $x_i$  — приоритет i-го критерия.

2) Согласованность приоритетов. В процессе определения относительной важности может быть нарушена согласованность мнений экспертов.

Например, при оценке альтернатив по какому-либо критерию с помощью матрицы парных сравнений (табл. 21) могут получиться следующие оценки:  $A_1 > A_2$ ,  $A_2 > A_3$ , а также  $A_1 < A_3$ . На-рушена логическая последовательность  $A_1 > A_2 > A_3$ . Поэтому матрица должна быть пересмотрена (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Вектор приоритетов и нормализованный вектор приоритетов в пересмотренной матрице

Крі	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	Компоненты вектора приоритетов	Нормализованный вектор
$A_1$	1	12	13	$\sqrt[n]{1*6_{12}*6_{13}*6_{1n}} = a$	$y_1^i = a/S$
A <sub>2</sub>	21	1	23	$\sqrt[n]{6_{21} *1*6_{23} *6_{2n}} = b$	$y_2^i = b/S$
A <sub>3</sub>	31	32	1	$\sqrt[n]{6_{31} * 6_{32} * 1 * 6_{3n}} = c$	$y_3^i = c/S$
				$S = \sum a, b, c$	

где  $y_i^i$  — оценка j-ой альтернативы по i-му критерию.

О степени согласованности говорит *индекс согласованности* (ИС). Этот индекс дает информацию о нарушении численной и порядковой (транзитивной) согласованности. Для улучшения согласованности рекомендуется поиск дополнительной информации, возврат к матрице парных сравнений и их пересмотр.

Индекс согласованности определяется по формуле (2.1).

ИС=
$$(\Pi_{\text{max}} - n)/(n - 1), \Pi_{\text{max}} > n,$$
 (2.1)

где n — размерность матрицы сравнений,

 $\Pi_{\text{max}}$  — это максимальное собственное число.

Максимальное собственное число вычисляется следующим образом. Сначала суммируется каждый столбец суждений, затем сумма первого столбца умножается на первую компоненту нормализованного вектора приоритетов, второй столбец — на вторую компоненту и т.д. затем все полученные результаты суммируются. Например, для трехмерной матрицы из табл. 2.3 формула расчета  $\Pi_{\text{max}}$  имеет вид:

$$\vec{n}_{\text{max}} = (\vec{6}_{11} + \vec{6}_{21} + \vec{6}_{31}) x_1 + (\vec{6}_{12} + \vec{6}_{22} + \vec{6}_{32}) x_2 + (\vec{6}_{13} + \vec{6}_{23} + \vec{6}_{33}) x_3 \dots (2.2)$$

или в общем виде:

$$\Pi_{\text{max}} = \sum_{kl} \left( \sum a_{kl} \right) x_k , \qquad (2.3)$$

где k – номер строки,

l – номер столбца,

 $a_{kl}$  – суждения из матрицы парных сравнений,

 $x_k$  – компонента нормализованного вектора приоритетов X .

Рассматривая вместе с матрицей парных сравнений меру оценки в степени отклонения от согласованности, получают отношение согласованности (ОС). Если ОС превосходит установленные пределы, то тому, кто проводит

исследование, следует исправить матрицу парных сравнений. Отношение согласованности вычисляется по формуле:

$$OC = UC/CC$$
 (2.4)

При вычислении отношения согласованности используется величина, называемая случайной согласованностью, которая определяется из таблицы соответствия случайной согласованности определенной размерности матрицы (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Таблица определения случайной согласованности (СС)

, ,		7 1							,	
Размерность матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CCi	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Величина отношения согласованности должна быть 0,1 или 10 %, чтобы быть приемлемой (в некоторых случаях она может достигать 20%). Если OC>20%, то происходит обязательный пересмотр матрицы парных сравнений.

Для демонстрации применения МАИ воспользуемся формулировками рассмотренных ранее примеров. В целях упрощения будем оценивать не более пяти выбранных факторов. Итак, исходная матрица оценок для сильных сторон будет следующей (табл. 2.6):

Таблица 2.6 - Матрица парных сравнений для сильных сторон

Таолица 2.0 1	таолица 2.0 - глатрица парных сравнении для сильных сторон								
Сильные	1) хорошая	2) высокая	3)	4)	5) наличие				
стороны	репутация	квалификаци	известност	компетентност	финансовы				
	фирмы у	Я	ь на рынке	ь руководства	X				
	постоянных	работников			ресурсов				
	покупателей								
1) хорошая ре-	1	3	4	1/2	1/3				
путация									
фирмы у									
постоянных									
покупателей									
2) высокая ква-	1/3	1	1	1/3	2				
лификация ра-									
ботников									
3) известность	1/4	1	1	1/2	1/3				
на рынке									
4)	2	3	2	1	1				
компетентность									
руководства									
5) наличие фи-	3	1/2	3	1	1				
нансовых									
ресурсов									

Обработка этих данных дает следующие результаты (табл. 2.7). Отметим, что столбец 7 в табл. 2.7 представляет собой компоненты вектора приоритетов, рассчитанные по формуле. Столбец 8 является нормализованным вектором приоритетов, то есть искомыми оценками.

Таблица 2.7 - Матрица парных сравнений для сильных сторон со значениями векторов и собственных чисел

С С				1)	<i>(</i> )	D	тт	0.5
	1)	2).	3).	4).	5).	_	Нормализ.	Собственн
стороны						приорите	вектор	ые числа
						ТОВ	приоритетов	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) хорошая	1	3	4	1/2	1/3	1,148	0,212	1,395
репутация								
фирмы у								
постоянных								
покупателей								
2) высокая	1/3	1	1	1/3	2	0,740	0,137	1,164
квалификация								
работников								
3) известность	1/4	1	1	1/2	1/3	0,529	0,098	1,078
на рынке								
4)	2	3	2	1	1	1,643	0,304	1,013
компетентнос								
ТЬ								
руководства								
5) наличие	3	1/2	3	1	1	1,350	0,25	1,167
финансовых								
ресурсов								
Сумма по	6,583	8,5	11	3,333	4,667	5,413	1	5,818
столбцу								

Оценим согласованность полученных оценок. Расчет индекса максимального собственного числа и индекса согласованности дан в табл. В данном случае сумма собственных чисел составит 5,818, максимальное собственное число составит:

$$\Pi_{\text{max}} = \frac{5,818 - 5}{5 - 1} = 0,205$$

Тогда индекс согласованности составит 0,205/1,12=0,183, т.е. 18,3%. Делитель 1,12 взят из табл. применительно к пяти оцениваемых факторам. Индекс согласованности в 18,3%, хотя и превышает оптимальный уровень в 10%, но имеет величину менее 20%. Таким образом, расставленные в табл.

### оценки не нуждаются в пересмотре

Прочие элементы SWOT-анализа оцениваются по аналогии в табл. 2.8, 2.9, 2.10

Таблица 2.8 - Матрица парных сравнений для слабых сторон со значениями векторов и собственных чисел

Слабые стороны:	1) наличие на отд.участкахустарев ше-гооборудования	2) низкая прибыль- ностьосновнойпро- дукции	3) слабое отслеживаниепроцессавы- полнениястратегии	4) внутрипроизвод- ственныепроблемы	<ol> <li>отставание в об- ластиНИОКР</li> </ol>	Вектор приоритетов	Норм. вектор при-оритетов	Собств. число
1) наличие на отдельных участках устаревшего оборудования	1	1/3	1/3	1/4	1/5	0,345	0,061	0,976
2) низкая прибыльность основной продукции	3	1	1	3	3	1,933	0,331	0,993
3) слабое отслеживание процесса выполнения стратегии	3	1	1	1/2	1/4	0,821	0,141	1,175
4) внутрипроизводственные проблемы	4	1/3	2	1	1/2	1,059	0,181	1,221
5) отставание в области НИОКР	5	1/3	4	2	1	1,678	0,287	1,421
Сумма по столбцу	16	3	8,33	6,75	4,95	5,847	1	5,786

Сумма собственных чисел оценок по слабым сторонам составляет 5,786, максимальное собственное число составляет 0,197, индекс согласованности составит 17,6%.

Таблица 2.9 - Матрица парных сравнений для угроз со значениями векторов и собственных чисел

Угрозы:	г возможность новых конку-	рентов из других 2) рост продаж замещаю-	продукта замедление роста а	неблагоприятная для неса политика	возрастание роли по- вщиков в связи с их упнением	Вектор приоритетов	вектор	число
	<ol> <li>реальная появления</li> </ol>	<u>рентов</u> 2) рост	щего продукта  3) замедлен  рынка	4) небл бизнеса	<ul><li>5) возрастан ставщиков в укрупнением</li></ul>	Вектор	Норм. приоритетов	Собств. число
1) реальная воз- можность появления новых конкурентов из	1	4	3	2	2	2,169	0,378	0,9765
других отраслей 2) рост продаж замещающего	<u>'</u> /4	1	1/2	1	/	0,574	0,1	1
продукта 3)замедление роста рынка	1/3	2	1	2	5	1,461	0,255	1,326
4) неблагоприятна я для бизнеса политика властей		1	/	1	y	0,574	0,1	1
5) возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением		2	1/5	4	1	0,956	0,167	1,461
	2,583	10	5,2	10	8,75	5,735	1	5,763

Сумма собственных чисел оценок по угрозам составляет 5,763, максимальное собственное число составляет 0,191, индекс согласованности составит 17%.

Таблица 2.10 - Матрица парных сравнений для возможностей со значениями векторов и собственных чисел

Возможности:	<ol> <li>выход на новые рынки, в два соседнихрегиона</li> </ol>	2) расширение ассортимента продук- циипутемзакупкирядапродуктовупарт неров	3) выпуск сопутствующих продуктов	4) более глубокая сегментация рынкаигибкаяценоваяполитикадлякаж до-госегмента	<ol> <li>использование кредитных ресурсовдляраскруткиновогопроекта</li> </ol>	Вектор приоритетов	Норм. вектор приоритетов	Собств. число
1) выход на новые рынки, в два со- седних региона	1	3	2	3	3	2,22	0,377	0,942
2) расширение ас- сортимента про- дукции путем за- купки ряда про- дуктов у партнеров	1/3	1	1/3	1/4	1/3	0,392	0,067	0,938
3) выпуск сопутствующих продуктов	1/2	3	1	4	1	1,431	0,243	1,114
4) более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика для каждого сегмента	1/3	4	1/4	1	1/2	0,699	0,119	1,219
5) использование кредитных ресурсов для раскрутки нового проекта	1/3	3	1	2	1	1,149	0,195	1,137
Сумма по столбцу	2,5	14	4,583	10,25	5,833	5,891	1	5,35

Сумма собственных чисел оценок по угрозам составляет 5,35, максимальное собственное число составляет 0,088, индекс согласованности составит 7,8%.

Теперь обобщим результаты расстановки приоритетов и выберем наиболее приоритетные факторы. Наиболее приоритетными факторами будут те, которые имеют наибольшее значение компоненты собственного вектора и имеют наибольший разрыв с другими компонентами. Выбор приоритетных факторов продемонстрирован в табл. 2.11.

Таблица 2.11 - Приоритеты для сильных сторон со значениями разрывов

Сильные стороны	Приоритет	Разрыв
компетентность руководства	0,304	
наличие финансовых ресурсов	0,25	0,054
хорошая репутация фирмы у постоянных покупателей	0,212	0,038
высокая квалификация работников	0,137	0,075
известность на рынке	0,098	0,039

сторон Из наиболее приоритетным является сильных фактор «компетентность руководства». Ближайшим к нему по приоритетности будет фактор «наличие финансовых ресурсов», но их нельзя объединять в одну группу, так как разрыв между факторами «компетентность руководства» и «наличие финансовых ресурсов» составляет 0.304 - 0.25 = 0.054, а между факторами «наличие финансовых ресурсов» и «хорошая репутация фирмы у постоянных покупателей» всего 0,038. Это означает, что по приоритетности фактор «наличие финансовых ресурсов» стоит ближе к фактору «хорошая постоянных покупателей», репутация фирмы y нежели «компетентность руководства». Таким образом, по разрывам в оценках выделяются три группы:

- 1) «компетентность руководства»;
- 2) «наличие финансовых ресурсов» и «хорошая репутация фирмы у постоянных покупателей»;
- 3) «высокая квалификация работников» и «известность на рынке».

Для разработки стратегии выбираем наиболее приоритетную группу – «компетентность руководства».

Выбор прочих факторов отражен в табл. 2.12 -2.13

Таблица 2.12 - Приоритеты для слабых сторон со значениями разрывов

Слабые стороны:	Приоритет	Разрыв
низкая прибыльность основной продукции	0,331	
отставание в области исследований и разработок	0,287	0,044
внутрипроизводственные проблемы	0,181	0,106
слабое отслеживание процесса выполнения стратегии	0,141	0,04
наличие на отдельных участках устаревшего оборудования	0,061	0,08

Таблица 2.13 - Приоритеты для угроз со значениями разрывов

Угрозы:	Приоритет	Разрыв
реальная возможность появления новых конкурентов из	0,378	
других отраслей		
замедление роста рынка	0,255	0,123
возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением	0,167	0,088
рост продаж замещающего продукта	0,1	0,067
неблагоприятная для бизнеса политика властей	0,1	0

Таблица 2.14 - Приоритеты для возможностей со значениями разрывов

Возможности:	Приоритет	Разрыв
выход на новые рынки, в два соседних региона	0,377	
выпуск сопутствующих продуктов	0,243	0,134
использование кредитных ресурсов для раскрутки нового	0,195	0,048
проекта		
более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая поли-	0,119	0,076
тика для каждого сегмента		
расширение ассортимента продукции путем закупки ряда	0,067	0,052
продуктов у партнеров		

На основании выбора наиболее приоритетных факторов *SWOT*-анализа далее составляется матрица граничных стратегий ( табл. 2.15). В этой матрице отражаются соответствующие стратегии, обусловленные взаимодействием наиболее приоритетных факторов.

Таблица 2.15- Матрица стратегий по приоритетным факторам

	Возможности:	Угроза:
	выход на новые рынки, в два	реальная возможность появле-
	соседних региона	ния новых конкурентов из дру-
		гих отраслей
Сильные стороны:	Стратегия 1	Стратегия 2
компетентность руково-	Создание широкой сбытовой	Дифференциация ассортимента
дства	сети	
Слабые стороны:	Стратегия 3	Стратегия 4
низкая прибыльность ос-	Новое региональное пози-	Концентрация на сегменте при
новной продукции	ционирование товара и «сня-	верженных покупателей
	тие сливок»	

Для выбора наиболее приоритетной стратегии воспользуемся тем же методом. Составим матрицу расстановки приоритетов по МАИ для составленного перечня стратегий (табл.2.16).

Таблица 2.16 - Матрица парных сравнений для выбранных стратегий

	Стратег ия 1	Стратегия 2	Стратеги я 3	Стратеги я 4	Вектор приорите- тов	Норм. вектор приори- тетов	Собств. число
Стратегия 1: создание широкой сбытовой сети	1	1	1/3	1	0,76	0,18	1,08
Стратегия 2: дифференциация ас- сортимента	1	1	1	1/4	0,707	0,167	1,169
Стратегия 3: новое региональное позиционирование товара и «снятие сливок»	3	1	1	2	1,565	0,371	1,051167
Стратегия 4: концентрация на сег- менте приверженных покупателей	1	4	1/2	1	1,189	0,282	1,1985
Сумма по столбцу:	6	7	2,75	4,25	4,221	1	4,495

Сумма собственных чисел оценок для оценок стратегий составляет 4,495, максимальное собственное число составляет 0,166 (следует заметить, что здесь делитель составит уже 0,9), индекс согласованности составит 18,5%. Выбор наиболее приоритетной стратегии продемонстрирован в табл. 2.17.

Таблица 2.17 - Приоритеты разработанных стратегий

Стратегии в порядке убывания приоритета	Приоритет	Разрыв
Стратегия 3: Новое региональное позиционирование товара и "снятие сливок"	0,371	
Стратегия 4: Концентрация на сегменте приверженных покупателей	0,282	0,089
Стратегия 1: Создание широкой сбытовой сети	0,18	0,102
Стратегия 2: Дифференциация ассортимента	0,167	0,013

Видно, что наиболее приоритетной стратегией является стратегия нового позиционирования товара.

### 3. Оценка интенсивности конкуренции

Уровень интенсивности конкурентной среды является определяющим моментом в разработке консультационного проекта, в выборе средств и методов ведения конкурентной борьбы.

Выделяют три агрегированных фактора, определяющих интенсивность конкуренции: характер распределения рыночных долей между конкурентами, темпы роста рынка и его рентабельность.

1) Распределение рыночных долей между конкурентами и интенсивность конкуренции.

Для более полной оценки интенсивности конкуренции и распределения долей рынка между предприятиями необходимо обратиться к опыту ведения конкурентной борьбы.

Из практики бизнеса известно, что существует некоторая критическая пропорция долей двух независимых конкурентов, когда стремление к изменению данной пропорции затухает. Обычно эту пропорцию определяют как 2 к 1 и более.

Отсутствие резкой разницы значений рыночных долей существенно повышает активность предприятий в борьбе за конкурентные преимущества. Более слабые пытаются атаковать ближайших конкурентов, незначительно превосходящих их по степени доминирования на рынке. В свою очередь, более мощные конкуренты стремятся утвердить свою позицию, что также требует определенных усилий и является причиной постоянных конфликтов даже по малозначительным поводам.

Наибольшая конкурентная активность наблюдается при примерном равенстве долей. В этом случае при равномощности рыночных долей конкурентов, их стратегии часто идентичны, что является признаком неустойчивого, конфликтного состояния на рынке. Таким образом, при отсутствии явных лидеров и аутсайдеров, когда весь рынок рассматриваемого товара (товарной группы) представлен конкурентами, владеющими равными долями рынка (при прочих равных условиях) – интенсивность конкуренции максимальна.

Оценку интенсивности конкуренции на заданном товарном рынке следует произвести с помощью измерения степени сходства рыночных долей конкурентов по формулам (3.1) и (3.2). Для этого студент должен рассчитать обратный коэффициент вариации , равный отношению среднеквадратического отклонения долей к их среднеарифметическому значению, вычтенному из единицы.

Чем выше коэффициент вариации, тем ниже обратный коэффициент вариации и тем самым ниже интенсивность конкуренции, и наоборот.

$$U_S = 1 - \underline{y(S)}$$

$$S_A , \qquad (3.1)$$

ИЛИ

$$U_{S} = 1 - \sum_{i=1}^{n} (S_{i} - S_{A})^{2}$$

$$S_{A} \qquad n \qquad (3)$$

где: US — показатель интенсивности конкуренции на рассматриваемом товарном рынке, измеренный на основе оценки степени сходства долей конкурентов;

 $\sigma$  (S) – среднее квадратичное отклонение рыночных долей конкурентов; SA – среднее арифметическое значение рыночной доли конкурента;

Si- рыночная доля i-того конкурента, i=1....n; n- количество предприятий (рассматриваемых конкурентов, конкурирующих товарных марок) на рассматриваемом товарном рынке.

Для определения доли рынка различных конкурентов студенту необходимо использовать вторичную маркетинговую информацию, опубликованную в различных источниках. В случае невозможности обнаружения такой информации можно воспользоваться косвенными показателями.

Проиллюстрируем это следующим примером. Предположим, с помощью опроса потребителей на целевом рынке установлены показатели известности конкурирующих марок товаров. Для этого потребителям задавался вопрос: «Какую марку данного вида товаров Вы первой можете вспомнить?».

Доля потребителей в числе опрошенных, первыми назвавшими данную марку, является показателем известности этой товарной марки. С определенной степенью допущения показатели известности товарных марок возможно считать эквивалентными долям рынка данных марок. Данные опроса отражены в табл. 3.1

TD 7 2 1	T)	U	U
Таблина З.Т	<ul> <li>Распреление</li> </ul>	полеи известнос	ти товарной марки
	1 000116 0701011110	A	

	Доли известности марки				
Марки товара	Число респондентов,	Доля известности,	Доля известности,		
	выбравших марку	%	доли единицы		
Чай «Жасмин»	8	18%	0,18		
Чай «Бергамот»	11	24%	0,24		
Чай «Лесная ягода»	2	5%	0,05		
Чай «Смородино	11	24%	0,24		
вый»					
Чай «Фруктовый»	13	29%	0,29		
Всего опрошено	45	100%	1		

Расчет показателя интенсивности конкуренции ведется по доле известности марок, отраженной в последнем столбце таблицы.

Определяем среднюю арифметическую долю:

$$\begin{array}{c}
0,18 + 0,24 + 0,05 + 0,24 \\
+ 0,29 \\
= \\
0,2
\end{array}$$

Теперь рассчитываем среднеквадратическое отклонение долей:

$$\sigma(S) = \frac{- + (0.24 - 0.2)2 + ... + (0.29)}{(0.180.2)2} = 0.083$$

Тогда показатель конкуренции будет равен:

$$US = 1 - 0.0830, 2 = 0.586$$

### 2) Темпы роста рынка и интенсивность конкуренции.

Ускоренный рост рынка даже при равномощности конкурентов может устранять многие противоречия между предприятиями за счет ИΧ удовлетворенности Высокие темпами развития. темпы на быстроразвивающихся рынках обеспечиваются растущим спросом увеличивают рыночные доли предприятий не за счет конкурентов, а за счет увеличения количества потребителей или объемов (кратности) покупок уже существующими потребителями. В этой ситуации интенсивность конкуренции падает.

В состоянии стагнации, застоя или ограниченного, медленного роста увеличение объема продаж предприятия происходит главным образом за счет переманивания потребителей у конкурентов и/или ухудшения позиции конкурентов. В этой ситуации активность конкурентной борьбы значительно возрастает.

Данный факт необходимо учитывать студенту в комплексной оценке интенсивности конкуренции. Главная сложность такого учета заключается в неоднозначности определения граничных значений темпов роста, за пределами которых интенсивность конкуренции минимальна (область значений темпов роста больших 100%) или приближается к максимуму (значения темпов роста меньших 100%).

Практика бизнеса свидетельствует, что большинство ситуаций, описывающих динамику рынков конкретных товаров, можно ограничить двумя предельными значениями абсолютных годовых темпов роста объемов реализации: 70% и 140%. В этом диапазоне рыночных ситуаций могут быть распределены значения показателя интенсивности конкуренции, учитывающего темпы роста объемов продаж на рассматриваемом рынке (формула 3.3).

Ut = 
$$2 - GT \over 70$$
, (3.3)

где Ut – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темпы роста рынка;

GT – годовой темп роста объема продаж на рассматриваемом товарном рынке без учета инфляционной составляющей, %.

В случае, когда GT более 140% или менее 70%, Ut будет равен 0 или 1 соответственно.

При значениях GT меньших 70% интенсивность конкуренции значительно ослабевает и чаще всего относится уже к недействующим рынкам, связанным с прекращением реализации товаров или со значительными экономическими потрясениями рынков.

Предположим, что темп изменения продаж характеризуется данными, представленными в табл. 3.2.

Таблица 3.2. - Темп изменения продаж

Время,	Продажи, %	Инфляция,	Продажи с учетом инфляции,	Прирост
квартал		%	%	
1й	100	-	100	-
2й	110	11	97,9	0,9
				8
3й	125	11	111,25	1,1
				4
4й	140	11	124,6	1,1
				2

Тогда средний прирост продаж составит 1,078 или 107,8% (что более 70% и менее 140%). Показатель интенсивности конкуренции Ut составит:

$$Ut = 2 - 107,870 = 0,459$$

3)Рентабельность рынка и интенсивность конкуренции.

Другим важным экономическим фактором, определяющим интенсивность конкуренции является коэффициент рентабельности рассматриваемого рынка (R), определяемый отношением совокупной прибыли, полученной предприятиями на данном рынке (Pr), к общему объему продаж (Ex) (формула 3. 4).

$$R = \frac{Pr}{Ex}$$

Рынок с высокой рентабельностью характеризуется превышением спроса над предложением. Это обстоятельство позволяет реализовывать цели, стоящие перед предприятиями, относительно бесконфликтными приемами и методами, не затрагивающими интересы конкурентов. С уменьшением рентабельности рынка ситуация меняется на противоположную сторону.

Рентабельность рынка показывает уровень активности конкурентной среды предприятий и отражает степень их «свободы» в извлечении прибыли. Чем рентабельность выше, тем меньше давление конкурентной среды и, следовательно, ниже интенсивность конкуренции и, наоборот. Данный вывод может быть обобщен в виде формулы (3.5).

$$UR = 1 - R$$
, (3.5)

где UR — показатель интенсивности конкуренции, учитывающий уровень рентабельности рынка.

Для ситуаций с более чем 100% рентабельностью UR стремится к 0, а в условиях убыточного бизнеса – к 1.

Оценка показателя UR может иметь много форм, в частности, её можно производить с использованием средней торговой наценки, применяемой на данном рынке. При величине средней торговой на-ценки в 19,5% показатель UR составит

$$UR = 1 - 0.195 = 0.805$$

Для удобства проведения сравнительного анализа интенсивности

конкуренции на различных рынках (сегментах рынка) и оценки их привлекательности (с точки зрения конкурентной активности) представляется полезным оперирование обобщенной характеристикой интенсивности конкуренции, которая дает возможность уточнить результаты анализа отдельных элементов конкурентной среды пред-приятия (формула 3.6).

$$U = 3 \underbrace{V \cdot V \cdot V}_{S \quad t \quad R}, \quad (3.6)$$

где U – обобщенный показатель интенсивности конкуренции, 0 < U < 1. Чем ближе U к единице, тем выше интенсивность конкуренции.

Используя приведенные примеры, обобщенный показатель U можно определить как:

$$U = 3\sqrt{0,586 \cdot 0,459 \cdot 0,805} = 0,6$$

Уровень конкуренции близок к среднему.

Таким образом, студент, выполнив три этапа анализа интенсивности конкуренции в отрасли, получит общую оценку активности конкурентной среды предприятия.

### 4. Анализ рыночной доли конкурентов

Одним из наиболее общих выражений степени достижения целей конкурента необходимо считать его фактическую рыночную долю в общем объеме реализации продукции заданного ассортимента. Она показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

Для корректного расчета и анализа рыночной доли принципиально важными являются три обстоятельства:

- продукция, по которой определяются доли конкурентов, должна относиться к одной и той же классификационной группе;
- рассматриваемая географическая граница рынка должна быть одна для всех анализируемых предприятий;
  - расчет должен производиться для фиксированного интервала времени.

Показатель доли рынка отражает результаты деятельности предприятия и определяется как отношение объема продаж товара предприятия к общему объему продаж на рынке/сегменте рынка (формула 4.1).

$$\begin{array}{ccc}
\partial & j & Qi \\
= & \text{NOif} & , & (4.1) \\
n & & & \\
j=1 & & & \\
\end{array}$$

где  $\partial$  j — доля j-й фирмы в общей продаже i-го товара; Qij — про-

ј-м рынке; n – число ј-х предприятий, выступающих на данном рынке. С ростом рыночной доли позиции предприятия на рынке выглядят все более устойчивыми, потому что она в наибольшей степени влияет на норму получаемой прибыли.

Существует определенная прямая корреляционная закономерность между долей рынка и нормой прибыли (табл. 4.1)

Таблица 4.1 - Зависимость нормы прибыли от доли рынка

		Рыночная доля предприятия, %			
		Менее 10%	10-30%	Свыше 30%	
	30			40	
Норма прибыли, %	20		15		
	10	5			

Результатом данного анализа является определение рыночной доли предприятия и конкурентов.

Влияние активности сегментов рынка на рыночную долю конкурентов

Рынок состоит из потребителей, которые отличаются друг от друга по различным характеристикам (ресурсам, географическому положению, покупательскому поведению и др.). Поэтому различные сегменты рынка оказывают неодинаковое влияние на реализацию продукции предприятия и его конкурентов, а, следовательно, и на динамику рыночной доли.

Слабые и сильные позиции предприятия в конкретном сегменте рынка можно объяснить рядом факторов:

1) Уровень однородности сегмента.

Для сокращения постоянных и переменных издержек по продвижению продаж необходимо добиться высокого уровня специализации всего комплекса маркетинговых работ в выбранном сегменте рынка. Этого можно достичь в том случае, когда сегмент достаточно однороден с точки зрения использованных

критериев сегментации. Существенные изменения граничных значений данных критериев, в том числе за счет деятельности конкурентов, «размывают» сегмент и повышают затраты на продвижение, что ослабляет позицию предприятия и является причиной сокращения его доли в разрабатываемом сегменте рынка.

2) Степень соответствия емкости сегмента возможностям предприятия.

Для того чтобы вести прибыльный бизнес в выбранном сегменте рынка, необходимо, чтобы его емкость (емкость той его части, на которую претендует предприятие) соответствовала оптимальному объему производства продукции предприятия. То есть такой величине, которая обеспечивала бы минимальные издержки производства и реализации товара в конкретных рыночных условиях. Более мощные в экономическом смысле предприятия нуждаются в больших сегментах рынка, чем сравнительно небольшие фирмы.

3)Учет изменения емкости сегмента.

Объем продаж в сегменте в конечном итоге определяется количеством реальных потребителей и объемом закупаемой ими продукции. Малейшие изменения конъюнктуры могут повлиять на данные характеристики . Поэтому деятельность предприятия должна учитывать изменение емкости рынка. Стремление увеличить объемы продаж в сегменте, емкость которого сокращается, приводит к неоправданным потерям. С другой стороны, адекватное следование изменению емкости сегмента также не всегда эффективно. Целесообразнее всего разрабатывать перспективные и стабильно развивающиеся сегменты рынка.

4)Доступность каналов сбыта.

Успех реализации продукции в выбранном сегменте рынка определяется наличием хорошо организованных, контролируемых каналов сбыта и средств коммуникации с потребителями. Отсутствие перспектив в этой области (захват конкурентами сети реализации продукции, отсутствие эффективных средств подачи рекламных обращений и др.) часто является причиной уменьшения объемов продаж.

Для того чтобы измерить совокупное влияние различных факто-ров на изменение рыночной доли предприятия (далее обозначаемой S) в анализируемых сегментах рынка, студент должен воспользоваться методом последовательного сравнения.

Общий объем реализованной продукции можно представить как сумму двух величин: выручки от реализации продукции конкурентов, присутствующих на данном рынке, и выручки рассматриваемого предприятия от продажи товаров исследуемой товарной марки.

Можно разложить влияние этих факторов на изменение рыночной доли. Для этого определяется величина влияния каждого фактора, как по первому, так и по второму порядку подстановки. Затем результат суммируется и от полученной суммы берется средняя вели-чина, дающая единый ответ о значении влияния фактора (формулы 4.2, 4.3).

Расчет величин факторов ведется следующим образом.

Фактор прироста рыночной доли исследуемой товарной марки за счет собственных усилий составит:

$$GSO = 0.5 \times S1 - S0 + \overline{TO + TK} - \overline{TO + TK} , \quad (4.2)$$

$$1 \quad 0 \quad 0 \quad 1$$

где GSO — фактор прироста доли товарной марки на рынке в исследуемом (отчетном) периоде; S1 и S0 — соответственно доли рынка исследуемой марки в исследуемом (отчетном) и предыдущем (базовом) периоде ; TO1 и TO0 — продажи исследуемой товарной марки в исследуемом (отчетном) и предыдущем (базовом) периоде; TK1 и TK0— продажи всех конкурирующих марок в исследуемом (отчетном) и предыдущем (базовом) периоде.

Фактор прироста рыночной доли исследуемой товарной марки за счет изменения позиции конкурентов составит:

$$GSK = 0.5 \times S1 - S0 + TO0 + TO1 - TK1$$

$$(4.3)$$

Обозначения те же самые.

Причины влияния этих факторов, характеризующие ситуацию на рынке, отражены в табл. 4.2

Таблица 4.2 - Динамика рыночной доли предприятия

Динамика рыночной доли предприятия в результате изменен						енения его				
			прода	ж						
C8o>0			C8o>	0			0	C8o<0		
1 8>0			8>0		за счет боле		e 8=0			
								резкого		
КИІ			В		результате	исключит	ельн	уменьше	ния	за счет
Her			однов	времен-		o		продаж		
Me]		o	ного		увеличения	за счет ум	ень-			«помощи»
И3		Л	прода	ж						
зультате изменения			марки	и и у	меньшения	шения про	рдаж			конкурен-
PT2			про						To .	_
33			даж к	онкуре	НТОВ	конкурент	OB	8>0	8<0	тов
be								конку-	марки	
B		_						рентов		
ИЯ		0	8>0			8=0		8<0		
18T		II	исклю	очитель	но за счет	из-за		исключи		за счет
1dI		8				отсутстви		уменьше		
ед				чения	продаж	изменений	I В	ния прод	аж марки	
di			марки	1						
Ш						продажах			0 0	
10g				льтате		8<0			8<0	
ОЙ	ЭВ	0	более	актив			ельн	в результ	тате одног	временного
HF(	HT	<		_	давле-	0				
HC	уре	8	ного о	соыта	ния конку-			уменьше		продаж
pp	HK		0. 0	0.40		увеличе		предпри-		
Цинамика рыночной доли предприятия	продаж конкурентов		8>0	8<0	рентов	-			увеличен	ия продаж
1MI	аж					кон		кон		
ПНЕ	од		_	конку		курентов		курентов	1	
$\vec{\Box}$	Щ		И	рентов						

Результатом данного анализа является вывод о степени влияния активности сегментов рынка на рыночную долю предприятия и его конкурентов.

# 5. Изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов

В соответствии с тест-таблицами определите, в какой степени деятельность выбранной Вами фирмы соответствует одной из стратегий: виолентной, патиентной, эксплерентной.

Чтобы воспользоваться тест-таблицей, предварительно оцените указанные в ней показатели деятельности фирмы в сравнении с основными конкурентами. Например, определите, являются ли Ваши издержки более высокими, более низкими или такими же, как у конкурентов. Проверьте, соответствуют ли показатели фирмы оптимальным для той или иной стратегии (в таблицах оптимальные показатели выделены штриховкой). Какие стороны деятельности Вашей фирмы противоречат требованиям той или иной стратегии? Возможна ли их быстрая корректировка? Ответы на эти вопросы подскажут, пригодна ли та или иная стратегия для Вашей фирмы.

Если деятельность фирмы не соответствует требованиям намеченной вами стратегии, то составьте план необходимых мероприятий по корректировке стратегии. Если же корректировка невозможна, стоит задуматься о том, подходит ли вообще данная стратегия для вашего случая.

Таблица 5.1.- Тест соответствия основных параметров работы фирмы требованиям виолентной стратегии

Показатель	Состоя ние	Оценки, рекомендации
	Высокие	Предприятие в опасности! Необходимы экстренные меры по снижению расходов: введение жесткого режима экономии, закрытие убыточных производств и т.п.
ИЗДЕРЖКИ	_	Положение неустойчиво. Надо проверить всю цепочку производства и сбыта с целью поиска резервов снижения расходов.
	Низкие	Положение благоприятно. Для сохранения низких издержек надо помнить об их взаимосвязи с качеством продукции, объемом производства и ассортиментом.

КАЧЕСТВО	Высокое	Высокое качество желательно, только если не ведет к чрезмерным издержкам. Проверьте, доступен ли Ваш товар по ценам, введите в ассортимент менее качественные (упрощенные), но дешевые модели.
ПРОДУКЦИ И	Среднее	Положение благоприятно. Ваш товар должен быть доброкачественным, но без «наворотов».
	Низкое	Предприятие в опасности! Возможна утрата массового рынка. Необходимо наведение порядка на производстве.
	Широкий	Опасность: разнообразие стоит денег, могут возрасти издержки. Нужна концентрация на основном производстве. Выгодные побочные производства стоит выделить в самостоятельные подразделения.
АССОРТИМ ЕНТ	Средний	Положение благоприятно. Ваш ассортимент должен включать все пользующиеся массовым спросом разновидности товара.
	Узкий	Положение приемлемо, только если Вы сильно опережаете конкурентов по ценовым и (или) качественным показателям. Но помните: если в ассортименте слишком большие пробелы, вы можете потерять даже клиентов, довольных вашей продукцией.
	Улучшающи й	Обязательно необходим. Должен в большей мере основываться на изучении потребностей клиентов, чем на свободном изобретательстве.
ТИП НИОКР	Приспособит ельный	Нужен в ограниченных масштабах. Учету подлежат только специфические потребности больших групп клиентов.
	Прорывной	Опасность! Возможна растрата средств впустую. Финансирование радикальных нововведений допустимо лишь при абсолютной уверенности в успехе.
СБЫТОВАЯ СЕТЬ	Отсутствует	Предприятие в опасности! Сбыт через случайных посредников несовместим с массовым производством.

	Неконтролир уемая	Положение неустойчиво. Полностью независимая от Вас сбытовая сеть не будет прилагать усилий по продвижению именно Вашей продукции и легко перейдет к конкурентам. Сбыт через такие каналы может быть лишь дополнением к основной сети.
	Собственная	Наиболее предпочтительна. Критерий
		контролируемости — заинтересованность
	контролируе	сбытовиков в долгосрочном успехе именно
	мая	Ваших изделий.
	Массов	Абсолютно необходима. Фирма должна иметь большой рекламный бюджет и уметь оценивать эффективность рекламы.
РЕКЛАМА		Реклама в специализированных средствах информации нужна, если их читатели могут влиять на массового клиента (пример: влияние на потребление лекарств населением через журналы для врачей)
	Индиви дуальная	Как правило, слишком дорога, кроме случаев работы непосредственно с крупными клиентами.

Таблица 5.2 - Тест соответствия основных параметров работы фирмы требованиям патиентной стратегии

Показатель	Состояние	Оценки, рекомендации
	Высокие	Допустимы, только если вызваны высоким качеством. Следует помнить, что каждое повышение цены даже на хороший продукт сужает круг потенциальных клиентов.
ИЗДЕРЖКИ	Средние	Оптимум, к которому следует стремиться. Достигается за счет экономии на всех характеристиках товара, кроме тех, которые определяют его особую притягательность для клиента. На последние же денег жалеть нельзя!

П		1
	Низкие	Опасный признак. Если высокое качество можно создать так дешево, скорее всего у Вас скоро появятся множество конкурентов. Стоит обдумать переход к виолентной стратегии.
	Сверхвысокое	Не считающееся с затратами (а значит, и ценами) стремление к абсолютной вершине качества допустимо лишь для самых знаменитых фирм. Все прочие рискуют, что созданная ими ценность останется не осознанной потребителем.
КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ	Высокое	Оптимально для фирмы. Кроме хороших общих характеристик продукция должна иметь «изюминку» — неожиданное, поражающее клиента достоинство.
	Среднее	Предприятие в опасности. Продажи среднекачественной продукции по дорогой цене держатся только на былом престиже марки.
	Широкий	Предприятие в опасности. Распыление усилий грозит утратой лидерства в основной сфере специализации.
АССОРТИМЕНТ	Средний	Допустим, если выпускаемая продукция составляет единый комплект (пример: полная гамма косметических кремов).
	Узкий	Оптимален для фирмы. Как правило, ограничивается верхним сегментом рынка.
ТИП ИНОКР	Улучшающий	Обязательная, но не главная часть работ.

	Приспособите	Основное направление исследований. Надо приспособить для узкого
	льный	целевого слоя клиентов все лучшее, что создано не только в вашей, но и в других отраслях.
	Прорывной	Опасность: при ограниченных финансовых ресурсах фирмы затраты на реализацию «безумных идей» ведут к краху.
СБЫТОВАЯ СЕТЬ	Неконтролиру емая	Необходимо быть представленным в прайс-листах крупнейших дистрибьютеров, в ассортименте специализированных магазинов и т.п.
CETB	Собственная или контролируемая	Является одной из главных составляющих всего бизнеса, требует больших расходов. Желательна индивидуальная работа с каждым клиентом.
	Массовая	Как правило, слишком дорога и неэффективна.
РЕКЛАМА	Специализиро ванная	Оптимальна. Узость слоя клиентов требует отбирать лишь те носители, которые они регулярно читают и которым доверяют.
	Индивидуальн ая	Возможна и часто эффективна. Необходим полный реестр действительных и потенциальных клиентов.

Таблица 5.3 - Тест соответствия основных параметров работы фирмы требованиям эксплерентной стратегии

Показатель	Состояние	Оценки, рекомендации
	Низкие*	Целью является низкий уровень издержек ПОСЛЕ ВЫХОДА НА ПЛАНОВЫЙ ОБЪЕМ ВЫПУСКА. На начальных стадиях производства издержки почти всегда велики, что не должно рассматриваться как недостаток проекта.
ИЗДЕРЖКИ	Средние*	Допустимы только при действительно очень большом прогрессе в качественных характеристиках.
	Высокие*	Опасность: высокие издержки, даже если новинка носит революционный характер, могут привести к коммерческому провалу. В таких случаях прибыль часто достается не первопроходцу, а фирме, которая продолжит дело после его краха.
	Улучшающий	Бесперспективен для фирмы-пионера. Мелкие инновации должны носить комплексный характер, с чем гораздо лучше справляются лаборатории крупных компаний
ТИП НИОКР	Приспособите льный	Допустим, что специфические проблемы определенного слоя потребителей можно решить с помощью новых идей. Однако потенциальный рынок не должен быть слишком узким (см. ниже).
	Прорывной	Оптимален для рискового предприятия. В основе проекта должны лежать предложения,

СТАДИЯ	Идея	сулящие в случае успеха революцию в соответствующей области. Большой риск оправдан лишь при возможности крупного выигрыша.  Финансирование на
РАЗРАБОТКИ		коммерческой основе невозможно. Исключение лишь для знаменитых изобретателей, чьи прошлые открытия уже приносили большие прибыли.
	Модель	Внешние инвестиции реальны на «грабительских» условиях. Надо смириться с этим или пройти эту стадию на внутренних ресурсах фирмыпионера.
	Образец	Оптимальная стадия для привлечения внешних инвесторов, возможны привлекательные условия финансирования.
	Технология	Наличие технологических установок «в железе» позволяет обращаться не только к рынку венчурного, но и обычного ссудного капитала под более низкий коммерческий процент.
ПОТЕНЦИАЛ ЬНЫЙ РЫНОК	Неизвестен	Отсутствие оценки размеров рынка — верное свидетельство некоммерческого подхода новаторов к проекту и предвестник провала предприятия.
	Узкий	Узкий потенциальный рынок создаваемого товара невыгоден для внешних инвесторов. Проект осуществим только на основе самофинансирования

Средний	Оптимален для
Средиии	привлечения венчурного
	капитала. В США таким
	размером считается 50 млн долл.,
	в России — в десятки раз
	меньше.
TTT V	
Широкии	Трудности финансирования
	из-за слишком большого
	стартового размера инвестиций и
	опасности конкуренции с
	крупными фирмами.
	Перспективен поиск инвестора
	среди ведущих фирм отрасли.
Изобретатель	Опасность: вероятна
	недооценка коммерческой
	стороны дела. Финансирование
	крайне рискованно.
Изобретатель	Оптимальный вариант.
+ менеджер	Совладельцами фирмы
-	выступают автор и
	профессиональный бизнесмен.
Независимые	Тандем: изобретатель +
учредители при	менеджер часто дополняется
фирмы	структуры, где ранее работал
	менеджер. Дает очень хороший
	результат, но только при
	отсутствии мелочной опеки со
	стороны крупной фирмы.
	Изобретатель + менеджер Независимые учредители при поддержке крупной

<sup>\*</sup> Имеется в виду уровень издержек по сравнению с теми старыми изделиями аналогичного назначения, которые предполагается вытеснить с рынка.

# 6. Сопоставление коммерческих характеристик конкурирующих товаров.

Главным объектом сравнения товаров конкурентов являются их коммерческие характеристики (рис. 6.1). На практике обычно выделяют три главных направления оценки конкурентных качеств изделия: техническое совершенство, ценовая привлекательность, условия реализации и поставки.

Главная задача мониторинга процесса реализации конкурирующих товаров — своевременно обеспечить управляющие инстанции информацией о ходе реализации продукции конкурентов с целью не допустить снижения объема собственных продаж. В ходе мониторинга необходимо отслеживать следующие моменты:

- каков имидж продаваемого товара;
- насколько хорошо продается товар в отчетный период;
- где покупается товар;
- насколько часто покупается товар;
- почему покупается товар;
- какова доля конкурента по продаваемому типу товаров;
- каков объем насыщения рынка данным товаром;
- каковы результаты розничной торговли конкурента (объем продаж; доля исследуемого товара в общем объеме продаж розничной сети; средний объем продаж, приходящийся на один магазин; средства доставки товара в розничную сеть; объем готовой продукции на складах магазинов; максимальная вместимость складов; динамика цены);
- кто является основными потребителями товара, в чем заключаются их особенности поведения (объем покупок; доля исследуемого товара в потребительской корзине покупателя; демографические характеристики покупателя; предпочтения при покупке и т.д.)?

Коммерческие характеристики товара						
Основная комм	мерческая идея	говара				
Характеристи		Надежность Те			хнологичность	
ки реального исполнения	Патентно правовые	Эргономичности Т <sub>1</sub>		Тра	ранспортабельность	
товара	Безопасности	Стандартизации, Эс унификации		Эс	стетичность	
	Качество	Внешнее оформление		Уп	паковка	
	Марка			I		
Условия	Условия	Предельные раз-	Фактурная		Цена потребления	
сбыта		меры отпускае- мой партии	цена		(стоимость жизненного цикла)	
Условия экс- плуатации		Условия монтажа	-		Условия послега- рантийного обслу-	
	кредитования		a		живания	

Рис. 6.1 - Состав коммерческих характеристик товара

Студенту необходимо обосновать выбор одного из методов организации сбыта для анализируемого предприятия: прямого, косвенного или комбинированного маркетинга. На базе выбранного метода студент должен:

- определить количество каналов распределения, их структуру, длину и ширину с учетом специфики потребительских товаров, товаров производственного назначения и услуг;
- разработать механизм управления каналами товародвижения (например, использование вертикальных интегрированных маркетинговых систем);
- предложить оптимальную стратегию торговли (независимое одно розничное предприятие, несколько розничных предприятий, арендуемый отдел в торговых центрах, ТСК или ТРК, розничные торговые сети на основе франчайзинга, оптовые склады или базы, оптово-розничный магазин-склад и т.п.);
- описать формат торговли: супермаркет, гипермаркет, дискаунтер и т.п.;
- охарактеризовать действующих лиц в распределении, как собственную службу сбыта предприятия, так и посредников-сбытовиков, например, дилера, дистрибьютора, комиссионера, торгового агента, брокера и т.д., уточнить их функции;

- разработать систему складов промежуточного хранения и сервисных служб, методы транспортировки.
- при необходимости задействовать такие способы сбыта, как Internetторговля, торговые автоматы, личные продажи и т.п.

Также студент должен обратить внимание на используемый в розничной торговле маркетинговый ход — приемы мерчандайзинга и разработать инструменты мерчандайзинга для анализируемого предприятия.

Потребитель, выбирая товар, только на 20 % ориентируется на основные потребительские свойства продукции и на 80 % — на ее окружение (бренд, цену, дизайн, торговый сервис, удобство совершения покупки). Основная цель мерчандайзинга — привлечение внимания покупателей к определенному товару или торговой марке, повышение спроса на известные товары, быстрое продвижение товаров-новинок, повышение качества обслуживания в магазине. Это достигается за счет применения целого комплекса мероприятий, среди которых можно выделить следующие:

- правильное (с учетом психологии потребителя, частоты спроса на товары и т.д.) размещение товаров в торговом зале;
- разработку планограмм (схематичного изображения полок торгового оборудования, с указанием на них мест расположения определенных товаров) с учетом наиболее привлекательного для покупателей размещения товара;
- выкладку товаров на торговом оборудовании в соответствии с планограммами;
- сопровождение мест продажи товаров рекламными POS-материалами (наполочными указателями, красочно оформленными ценниками, листовками и т.п.).
- параметры атмосферы торгового зала или сенсорный маркетинг (визуальный, акустический, обонятельный, тактильный).

#### **ВЫВОДЫ**

Итогом стратегического анализа рынка является задача оценки выбора такой маркетинговой политики, которая требует минимума инвестиционных, рисков сохранении технологических при возможностей конкурентоспособности товарного предложения. Эта политика полномасштабным расширением принятой маркетинговой стратегии. Формулировка стратегии представляет собой решающее правило выбора необходимых маркетинговых мероприятий, а описание политики является этого правила на поведение предприятия. устанавливается на основе учета факторов, отражающих существенные элементы внутренней и внешней среды, из которых вытекают сильные и слабые стороны, возможности и опасности.

Оценку избранной стратегии необходимо провести с помощью матричного метода (табл. 6.1).

Данная матричная модель предназначена для оценки текущего состояния для товарной марки на рынке (или рынках) — соответствуют ли применяемая стратегия и разработанная на её основе политика реальному положению дел. Если результаты выполненных в работе видов маркетингового анализа заставляют считать, что изменения рыночной ситуации могут привести к тому, что текущая политика не гарантированно обеспечит устойчивость положения на рынке, то целесообразно воспользоваться приемами изменения позиции (табл. 6.2.)

Выводом, который студенту необходимо сделать из данных моделей, является заключение о стратегической значимости имеющейся конкурентной позиции, определяемой факторами SWOT и долей рынка предприятия. Например, рынок очень привлекателен, с перспективами быстрого роста и широкими возможностями, но относительная конкурентная позиция продвигаемой на рынке торговой марки слаба.

В этой ситуации сложно найти конкурентные преимущества, а их применение связано с риском.

Таблица 6.1 - Матрица стратегий

		Защищать позицию	Инвестировать в	Избирательное развитие
			развитие	
		♦ инвестировать для	♦ бороться за	◆ специализироваться на
		максимально	лидерство	ограниченном количестве
		возможного роста	♦ основываться	сильных сторон
	F	♦ концентрировать	исключительно на	♦ искать возможности
	кая	усилия	сильных сторонах	преодоления слабых мест
	Высокая	по сохранению	♦ укреплять уязвимые	♦ уходить, если не сущест-
	${ m B}_{ m b}$	влияния	места	вует перспектив роста
		Избирательное разви-	Управление для	вует перспектив роста Ограниченное расширение
				или эксплуатация
		♦ усиленно	♦ защищать	♦ искать возможности для
		инвестировать в	существующую	расширения без особого
		наиболее при-	программу	риска, а если не
		влекательные	♦ концентрировать	получится -
	Средняя	сегменты	инвестиции в	минимизировать инвести-
		♦ развивать способно-	сегментах, где	ции и рационализировать
		_	существует хорошая	деятельность
		конкуренции	_	
		♦ увеличивать при-	относительно низкий	
		быльность за счет роста	уровень риска	
ка		производительности		
гельность рынка			Управлять для	Выводить с рынка
Р		правляться	прибыли	
CL				◆ продать в тот момент,
		прибыль	наиболее прибыльных	когда могут быть
еш		♦ концентрироваться	сегментах	получены максимальные
кат			◆ модернизировать то-	средства
Тривлека	ая	сегментах	варный ассортимент	♦ сокращать постоянные
МВ	Низкая	♦ охранять сильные	◆ минимизировать	затраты и избегать
	Hī	стороны	инвестиции	инвестиций
		Сильная	Средняя	Слабая
		Конкурентная позиция	<b>T</b>	

С другой стороны, марка может иметь сильную конкурентную позицию на неприбыльном, упадочном рынке с плохими долгосрочными перспективами. Задача студента заключается в том, чтобы описать, как использовать текущую позицию марки для изменения маркетинговой стратегии и политики в целях обеспечения прибыльности, либо установить необходимость ухода со старого и выхода на новый рынок.

Таблица 6.2 - Изменение конкурентной позиции

Конку- рентная страте- гия	Перемещение в мат- рице	Описание применяемой стратегии
разви тие		Эта стратегическая альтернатива применима, когда очень привлекательный рынок предлагает возможности для роста. Они могут и не сохраниться по мере
		созревания рынка. Значительные инвестиции требуются для развития на основе сильных сторон и поддержания стремительного темпа роста, свойственного
	<u>е</u> Конкурентная позиция	таким рынкам.
	Фринка и политичения политичен	Стратегия заключается в усилении позиции предприятия в сегментах, где существует хороший уровень прибыльности. Могут быть также поставлены барьеры для выхода новых конкурентов на рынок. Одно-
	<u>е</u> Конкурентная позиция	временно возможно ухудшение позиции на тех сег-
	ренка ренка	ментах, где затраты превосходят прибыль.
разви тие	летельного по	Обладая слабой позицией на привлекательном рынке, лучше искать его свободные ниши и специализиро-
	рынка рынка Конкурентная позиция	ваться на них. Если это невозможно, или затраты/уровень риска чрезмерны, следует уходить с рынка.
эксп луат ация	д Конкурентная позиция	Стратегия предполагает обмен рыночной позиции на денежные средства, посредством минимизации инве-
	рынка рынка конкурган кан кан кан кан кан кан кан кан кан к	стиций и рационализации деятельности. Избирательные инвестиции возможны с целью увеличения стоимости предприятия, если планируется его продажа.

Для поддержки своих решений студент может воспользоваться характеристиками поведения в различных маркетинговых стратегических позициях, описанных в табл. 6.3

Таблица 6.3 - Руководства по действию на различных этапах жизненного цикла товара и разных конкурентных позициях

	Этапы ЖЦТ				
Конкурентная позиция	Появление	Рост	Зрелость	Устаревание	
Господство	Усиленно уве- личивать долю рынка Удерживать по- зицию	Удерживать позицию Удерживать долю рынка	Удерживать позицию Развиваться вместе с отраслью	Удерживать позицию	
Сильная	Попытаться улучшить свою позицию Усиленно увеличивать долю рынка	Попытаться улучшить свою позицию Удерживать долю рынка	Удерживать позицию Развиваться вместе с отраслью	Удерживать позицию	
Благоприятная	Избирательно или массово увеличивать долю рынка Избирательно попытаться улучшить свою позицию	Попытаться улучшить свою позицию Избирательно увеличивать долю рынка	Охранять или поддерживать Найти нишу рынка и стараться сохранить ее	Извлекать средства Постепенно уходить с рын-ка	
Надежная	Избирательно улучшать свою позицию	Найти нишу рынка и сохранять ее	Найти нишу рын- ка и удерживаться на ней или постепен- но уходить с рын- ка	Постепенно уходить с рын- ка или оставить его	
Слабая	Расти или ухо- дить	Оборачиваться или покинуть рынок	Оборачиваться или постепенно уходить	Покинуть ры- нок	

Студент должен учитывать, что каждая из рассмотренных моделей и аналитических инструментов вносит свой неотъемлемый вклад в определение и оценку маркетинговой стратегии. Их комплексное применение создает интегрированную картину стратегического анализа, что существенно повышает ценность выводов, сделанных студентом и всей его работы в целом.

### СПИСОК ПРИМЕРНЫХ ТЕМ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

(на примере конкретной организации)

- 1. Особенности формирования стратегии предприятия в современных отечественных условиях.
- 2. Особенности формирования миссии современного предприятия.
- 3. Факторы макро- и микросреды: отражение их в стратегическом плане предприятия
- 4. Стратегия развития хозяйственного портфеля предприятия и определяющие её факторы.
- 5. «Дерево стратегических целей» предприятия.
- 6. Принципиальные подходы к организации управления: сравнительный анализ.
- 7. Традиционный тип стратегического управления: достоинства и недостатки.
- 8. Стратегическое управление по группам услуг.
- 9. Стратегическое управление по группам клиентов.
- 10. Дивизиональный тип стратегического управления
- 11. Проблемы выбора стратегического управления в современных отечественных условиях.
- 12. Основные факторы конкуренции на современных рынках.
- 13. Специфика конкурентной среды на отечественных рынках.
- 14. Особенности формирования конкурентной стратегии предприятия
- 15. Агрессивная конкурентная стратегия: проблемы выбора.
- 16. Наступательная конкурентная стратегия: проблемы выбора.
- 17. Стратегия управления обязательствами предприятия.
- 18. Стратегия управления доходами от платных услуг предприятия
- 19. Особенности формирования и реализации кадровой стратегии предприятия
- 20. Рисковая стратегия в системе управления предприятием.
- 21. Риски успеха в деятельности предприятия.
- 22. Внутренние риски в деятельности предприятия.
- 23. Высокорисковая стратегия: проблемы выбора.
- 24. Разработка бизнес-плана открытия нового предприятия

#### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Аакер. 6-е междунар. изд. СПб. ; М. ; Харьков ; Минск : Питер, 2002. 542 с.
- 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова. СПб. ; М. ; Харьков ; Минск : Питер, 1999. 416 с.
- 3. Боковець В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / Боковець В. В., Швед В. В. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 149с.
- 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О. С. Виханский. М. : Гардарики, 2002. 293 с.
- 5. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ : ЦУЛ, 2013. 272с.
- 6. Дудин М. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, С. А. Широковских. 2-е изд., стер. М. : КноРус, 2016.-253 с.
- 7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
- 8. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров / И. В. Ивашковская. М. : Инфра, 2012. 488 с.
- 9. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Никифоренко В. Г. Одеса : Атлант, 2014. 209 с.
- 10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб.: Питер, 2001. С. 290–298.
- 11. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків : Видавничий Дім "ІНЖЕК",2003. –328 с.
- 12. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 400 с.
- 13. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. Київ : Центр учб. літ., 2012.-224 с.
- 14. Кибанов А. Я. Стратегическое управление персоналом : учеб.-практ. пособие / Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. ; под ред. А Я. Кибанова .- М. : ИНФРА М, 2009. 447с.
- 15. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс : навч. посібк. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. К.: КНЕУ, 2012. –340с.
  - 16. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов /

- Ю. Т. Шестопал [и др.]. М.: КноРус, 2016.-310 с
- 17. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- 18. Шершньова 3. €. Стратегічне управління : навч. посібник / 3. €. Шершньова, С. В. Оборська; Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
- 19. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. СПб. : Спец. лит., 1995. 348с.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1. Грэттон Л. Живая стратегия / Л. Грэттон; Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003.-288 с.
- 2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон ; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. М. : Проспект, 2003.-336 с.
- 3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : практикум / О. І. Ковтун. Київ : Ліра-К, 2014. 308.
- 4. Корпоративные финансы : учеб. пособие [для бакалавров] / ред. Н. В. Липчиу. М. : КноРус, 2016. 232 с.
- 5. Отенко І. П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія / І. П. Отенко, О. С. Преображенська. Харків : ІНЖЕК, 2012.-272 с.
- 6. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / Ю. Г. Левченко. Київ : Кондор, 2015. 448 с.
- 7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского . СПб. : Питер, 2001. 336 с.
- 8. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація: монографія / О. В.Мозенков ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : [Одіссей], 2008. 287 с.
- 9. Наврузов Ю. Структурирование хаоса / Ю. Наврузов; Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2005. 320 с.
- 10. Никифорова Н. А. Управленческий анализ : учеб. / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. М.: Юрайт, 2015. 470 с.
- 11. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л. С. Селіверстова // Акт. пробл. економіки. 2008. № 7.— С. 133—136.
- 12. Ситницький М. В. Вплив інноваційного потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Статистика України. 2007.— № 1.- С. 43-47.
- 13. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. Харків : ХНЕУ, 2005. 452 с.

- 14. Тэрбин П. Стратегические игры / П. Тэрбин. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003.-264 с.
- 15. Стратегічне управління: підруч. для ВНЗ / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. / Харківський національний економічний ун-т. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 280 с
- 16. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райт. СПб. : Питер, 2009. 216 с.
- 17. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании : пер. с англ. / К. Уолш. М. : Дело, 2000. 360 с.
- 18. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Акт. пробл. економіки. 2007. № 5. С. 148—152.
- 19. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Фламгольц Эрик, Рэндл Ивон. М. : Эксмо, 2012. 320 с.
- 20. Шарко М. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / М. В. Шарко. Київ : Ліра-К, 2014. 436 с

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Методические рекомендации по содержанию и объему консультационного	
проекта	4
Список примерных тем консультационного проекта	. 54
Основная литература	. 55

#### Навчальне видання

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Методичні рекомендації до виконання консультаційних проектів, для судентів які навчаються за спеціальністю 051 — Економіка (для всіх форм навчання)

(російською мовою)

Автор – упорядник ТИМОХОВА Галина Борисівна

В авторській редакції Комп'ютерний набір

Підписано до друку 30.09.2017. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура «Таймс». Ум. друк. арк. 3.49. Обл.-вид. арк. 3,26. Тираж 100 пр. Зам. №

План 2017/18 навч. р., поз. № 1 у переліку робіт кафедри.

Видавництво Народної української академії Свідоцтво № 1153 от 16.12.2002. Надруковано у видавництві Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.