



## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

*Н.В. Кучковская, Т.В. Нестеренко, О.А. Гаврилова*

При разработке инновационной корпоративной стратегии на предприятии широко применяются матрицы портфельного анализа. С помощью данных матриц решается задача классификации товара, или стратегической бизнес-единицы (СБЕ), по двум признакам. В результате товар, или СБЕ, относят к определенному классу и фирма получает возможность пользоваться разработанными для данной ситуации рекомендациями. Каждое предприятие должно рационально анализировать номенклатуру производимых товаров, чтобы адекватно оценивать ситуацию по поводу каждого из них и выбрать те, вокруг которых и должна быть развернута работа. Соответственно, предприятие выбирает тот метод анализа, который наиболее приемлем и удобен в расчетах.

Разработка инновационной корпоративной стратегии – программно-целевой подход к деятельности предприятия. Если такой стратегии нет, предприятие всегда будет отставать от своих конкурентов. Если же базовая стратегия выбрана, оно может идти собственным путем.

Проведенное исследование показывает, что формирование товарного портфеля – это главный инструмент, предопределяющий и обеспечивающий успешную работу предприятия на рынке в современных условиях инновационного развития и экономическую эффективность его деятельности. Уделение этой проблеме недостаточного внимания со стороны российских производителей – основная ошибка [2, с. 89].

Существующие на сегодняшний день методы стратегического анализа не адаптированы к современной российской экономике, особенностям ее инновационного развития, и имеют ряд существенных недостатков. В частности, применение матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы) неэф-

фективно в российских условиях, так как информация об опытных кривых для отдельных отраслей в отечественной системе статистики пока отсутствует. Без учета этих данных матрица пригодна только для приблизительной ориентации деятельности. К тому же для определения привлекательности и конкурентоспособности предприятию следует принимать во внимание не единичные факторы, а набор индикаторов. Такую возможность нам дает матрица «Дженирал Электрик». Но точное определение применяемых факторов – это процесс специфичный для каждой конкретной фирмы. Требуется соблюдение следующих условий:

1. Уровень каждого из преимуществ товара фирмы при оценке задается в уравнении с самым опасным конкурентом.

2. Оценка должна отражать не только текущий, но и ожидаемый уровень каждого фактора.

Метод многокритериальной матрицы более гибкий, чем Бостонской консультационной группы. Он позволяет выбирать факторы в зависимости от ситуации. Но возникают проблемы измерений, так как факторы являются более ложными, возрастает опасность субъективизма, результаты чувствительны к выбору весовых коэффициентов. Поэтому итоговые рекомендации носят достаточно общий характер [3, с. 137].

Тем не менее, возможно предположить, что, проведя корректировку методики, можно адаптировать ее для применения на российских предприятиях. Предлагается для оценки содержимого портфеля выбрать характеристики «привлекательность рынка» и «привлекательность товара». Эти критерии рассматриваются и оцениваются в различных отраслях по-разному.

Критерий «конкурентная позиция бизнес-единицы» показывает, имеет ли пред-

приятные сильные или слабые стороны по отношению к ключевым факторам успеха предприятия на сегменте рынка. На любом сегменте рынка предприятие должно решать десятки задач, однако статистика доказывает, что достижение хороших показателей деятельности предприятия зависит от решения тех задач, которые необходимы потребителям данного сегмента [3, с. 156]. То, что важно для потребителя – ключевые факторы успеха для предприятия.

Факторы успеха в различных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

Для каждого сегмента среди множества факторов только один или два имеют наиболее важное значение. Предлагается оценивать и расставлять веса факторов привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса, выбранных для позиционирования товаров, исходя из их соответствия ключевому фактору успеха предприятия на данном сегменте рынка, определенному экспертным путем.

Выбранные для матричного анализа портфеля предприятия два критерия: привлекательность рынка и конкурентоспособность СБЕ – рассматриваются как комплекс экономических характеристик, определяющих положение СБЕ на рынке. Этот комплекс состоит из факторов, формирующих экономические условия хозяйствования. И в качестве основного критерия отбора факторов в группу показателей выдвигается эффективность функционирования по основным направлениям хозяйственной деятельности (соответствие направленности деятельности ключевому фактору успеха).

Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

В соответствии с вышесказанным предлагается следующая система показателей оценки критериев привлекательности рынка и бизнес-единиц, выражающая как социальный, так и экономический аспекты

деятельности предприятия. Экономический аспект отражает ресурсную составляющую, социальный – рыночную составляющую. В итоге каждый аспект с учетом оценочных показателей и весовых коэффициентов в обобщенной форме характеризуют две стороны бизнес-единицы.

Для того чтобы проанализировать состав портфеля предприятия, необходимо иметь обобщающую оценку критериев и специальную методику ее расчета. На основании анализа экономической литературы разработана и составлена специальная таблица классификации показателей по диапазону оценок с учетом их общеустановленных стандартизированных нормативных значений (см. табл.).

Вклад каждого показателя в конкурентоспособность СБЕ и в привлекательность рынка определяется экспертным путем, основываясь на соответствии его ключевому фактору успеха предприятия в данной отрасли и значимости для предприятия.

Поскольку выбранные показатели имеют одинаковую размерность, не являются величинами разного порядка, то для расчета обобщающего показателя воспользуемся следующей математической формулой:

$$R_i = \sqrt{K \cdot A_1^2 + K \cdot A_2^2 + \dots + K \cdot A_n^2},$$

где  $R_i$  – обобщающий показатель (привлекательность рынка конкурентоспособность) для  $i$ -й СБЕ;  
 $K$  – весовой коэффициент показателя, определяемый с учетом КФУ;

$A_1, \dots, A_n$  – единичные показатели оценки исследуемой бизнес-единицы.

Результат, полученный в процессе расчета, соотнесем с данными разработанной таблицы и получим показатель одного из трех интервалов. По шкале, разработанной Ж.-Ж. Ламбенем и несколько модифицированной, определим позицию бизнес-единицы в многокритериальной матрице размером  $3 \times 3$  [1, с. 402].

В зависимости от места, занятого бизнес-единицей в матрице, принимается решение о том, какова должна быть стратегия фир-

мы применительно к данной СБЕ. Для построения матрицы выполняются следующие шаги [1, с. 407–408]:

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- выбрать существенные критерии оценки;
- присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СБЕ.

Рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СБЕ) ранжируются от «единицы» (привлекательность низкая, конкурентные позиции слабые) до «пятерки» (высокая привлекательность отрасли, очень сильная конкурентная позиция бизнеса). Оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной в предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка, или рейтинг, конкурентной по-

зиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Матрица дает возможность понять ситуацию на рынке, и на основе разработанных рекомендаций можно решить задачу координации усилий для повышения конкурентоспособности и поддержания финансовой устойчивости, что крайне важно для предприятия в современных условиях инновационного развития. Также на основании данной матрицы дается оценка не только каждому товару в отдельности, но и положения фирмы. Характеристика положения фирмы дается по результатам анализа взаимного расположения товаров в квадрантах.

Любая инновационная стратегия синтезирует теоретические и практические вопросы функционирования фирмы на рынке на основе складывающихся закономерностей. При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса с теми или ины-

### Критерии оценки бизнес-единиц \*

№ п/п	Индикаторы	Диапазон оценок		
		Низкие	Средние	Высокие
Индикаторы привлекательности рынка				
1	Темп роста рынка	Менее 0,05	0,05–0,10	Более 0,10
2	Прибыльность продаж	Менее 0,15	0,15–0,20	Более 0,25
3	Интенсивность конкуренции на рынке	Более 0,60	0,30–0,60	Менее 0,30
4	Уровень цен	Более 1,00	0,50–1,00	Менее 0,50
Индикаторы конкурентоспособности				
1	Доля рынка	Менее 0,16	0,16–0,35	Более 0,35
2	Ресурсоотдача	Менее 1,00	2,00–1,00	Более 2,00
3	Коэффициент оборачиваемости ТМЦ	Менее 12,00	12,00–24,00	Более 24,00
4	Издержкоотдача	Менее 3,00	3,00–6,00	Более 6,00
5	Коэффициент покрытия	Менее 1,00	1,00–2,00	Более 2,00
6	Рентабельность всего капитала	Менее 0,10	0,10–0,15	Более 0,15
7	Темп роста продаж	Менее 0,05	0,05–0,10	Более 0,10

\* Составлено автором.

ми последствиями. Полное игнорирование аналитического комплекса, построение стратегий на основе интуитивных представлений руководства без перепроверки исходных допущений экономят время на разработку, но могут привести к значительным тратам на бесперспективное дело. Для разработки стратегий наиболее важны потенциал инновационной службы маркетинга и сбыта, запросы потребителей, емкость и платежеспособность рынка.

#### ***СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ***

1. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 2005. – 589 с.
2. Липсиц, И. Анализ товарного ассортимента фирмы как основа выбора конкурентной стратегии / И. Липсиц, А. Нецадин // Вопросы экономики. – 2008. – № 9. – С. 87–109.
3. Лэмпель, Дж. Школы стратегий / Дж. Лэмпель, Б. Альстрэнд, Г. Минцберг. – Изд. 1-е. – М., 2004. – 478 с.