



УДК 338.012

© Д. В. Николаев, 2011

## МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ ОЦЕНКИ АКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ

*Николаев Д. В.* – асс. кафедры «Экономическая теория», тел. 8-924-231-88-48, e-mail: z1415@ya.ru (ДВФУ)

В статье рассматривается методика формирования стратегии организации, которая дополняет существующие модели портфельного анализа экономическими инструментами и показателями, основные из них: индекс эластичности концентрации рынка и интегральный показатель эффективности использования ресурсов организации.

The article describes the methods of formation of organizational strategy, that supplements existing models of portfolio analysis by economic tools and indexes, the basic ones among them are: index of elasticity of market concentration and integrated index of effectiveness of organization resources use.

*Ключевые слова:* методика формирования стратегии организации, оценка активности конкурентного окружения, эластичность концентрации.

В настоящее время предприятия России функционируют в условиях высокой нестабильности, изменчивости конкурентной среды, усиления конкурентной борьбы, внедрения новых технологий, быстрого изменения конъюнктурных показателей рынка. Тем не менее, многие предприятия не используют в своей работе инструменты и методы оценки факторов внешней среды и оперативного реагирования на изменения количественных и качественных параметров рынка. В связи с этим возрастает роль анализа внешней и внутренней среды организации, прогнозирования состояния конкуренции, определения позиции предприятия на рынке.

Объективная необходимость повышения конкурентоспособности, расширения масштабов деятельности организаций, в том числе продвижение своей продукции на неосвоенные региональные рынки, расширение ассортимента продукции, своевременное реагирование на действия конкурентного окружения, требует совершенствования старых или создания новых инструментов стратегического планирования.

В частности, несмотря на разнообразие методов стратегического планирования, на текущий момент не существует методики, которая с одной стороны была бы достаточной простой и доступной широкому кругу пользователей, а с другой, учитывала бы отраслевую специфику деятельности предприятия. Это объясняется тем, что большинство инструментов формирования стратегии основаны на неформализованных подходах, таких, как: матрица Ансоффа [3, 4], «Матрица темпа роста рынка – рыночная доля» [11], "GE – McKinsey" [12], Хофера и Шенделя [5], «Спэйс» [13] и подобные им. Возникает необходимость учёта широкого круга факторов, не всегда имеющих системную основу, это затрудняет процесс стратегического планирования, требует большого расхода времени и усилий на проведение качественных оценок.

Возникает необходимость создания новых или совершенствования сложившихся подходов формирования стратегии, которые учитывали бы отраслевую специфику, индикаторы, основанные на комплексной системе факторов реализации выбранного стратегического направления развития предприятия, и при этом не требовали бы существенных трудовых усилий для практического применения.

Компенсировать эти недостатки позволит авторская методика формирования стратегии организации, построенная на оценке активности конкурентного окружения. Ее суть заключается в дополнении общепринятых этапов формирования стратегии показателями и моделями, позволяющими оценить уровень конкурентной борьбы в отраслевом рынке и выбрать на ее основе подходящую конкурентную стратегию.

Основные этапы формирования стратегии на базе оценки активности конкурентного окружения в себя включают:

1. Постановка и соотношение гибких стратегических целей с целью фирмы.
2. Проведение стратегического анализа:
  - 1) осуществляется сбор исходной информации;
  - 2) определяются границы отраслевого рынка;
  - 3) идентифицируются организации, функционирующие на отраслевом рынке;
  - 4) рассчитываются удельные величины долей организаций, действующих на рынке;
  - 5) организации ранжируются по размеру их рыночных долей;
  - 6) рассчитываются показатели, характеризующие концентрацию отраслевого рынка;
  - 7) анализируется конкурентное положение организации в отраслевом рынке;
  - 8) идентифицируется тип отраслевого рынка;
  - 9) определяется тип доминирующей стратегии на анализируемом рынке;
  - 10) осуществляется корректировка стратегии с учетом доминирующей стратегии среди конкурентного окружения;



11) проводится оценка состояния активности конкуренции;  
12) определяется относительное положение организации и потенциал реализации стратегии в отраслевом рынке на основе интегрального показателя.

3. Обоснование выбора стратегических альтернатив:

1) применение портфельных моделей формирования стратегии организации с учетом оценки активности конкурентного окружения.

4. Реализация и контроль выбранной стратегии:

1) корректировка стратегических целей в зависимости от хода реализации стратегии и влияния непрогнозируемых факторов внешней среды.

В основе анализа конкурентного положения организации лежат показатели: удельный вес рыночной доли анализируемой организации в рыночной доле крупнейшей организации, средние для отраслевого рынка и относительные показатели эффективности использования ресурсов конкретной организации. Удельный вес рыночной доли анализируемой организации в рыночной доле крупнейшей организации также позволяет определить «исходную точку» («исходную позицию») стратегии, а относительные показатели эффективности использования ресурсов конкретной организации – направление вектора стратегии, исходя из его конкурентного положения.

Показатель удельного веса рыночной доли анализируемой организации в рыночной доле крупнейшей организации и уровня концентрации в отрасли следует рассчитать и отмерить их значения в системе координат (рис. 1).

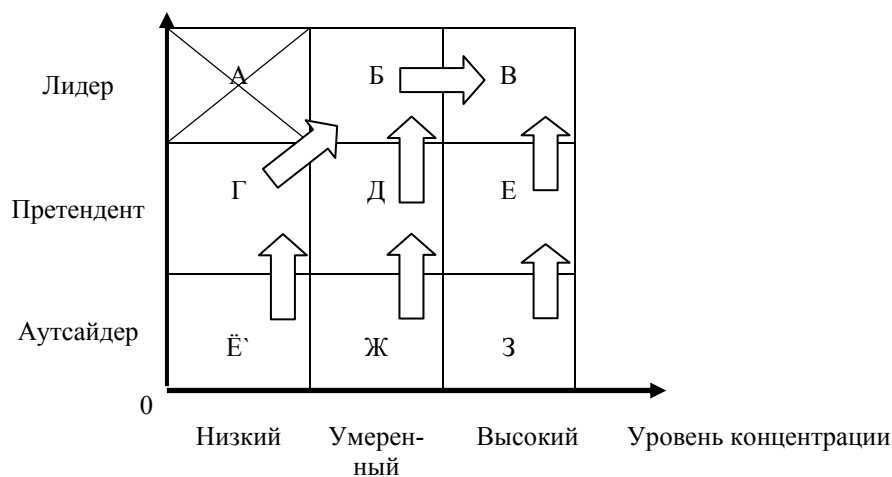


Рис. 1. Определение «исходной точки» и направление «вектора стратегий»<sup>1</sup>

Удельный вес рыночной доли анализируемой организации в рыночной доле крупнейшей организации (УВ) рассчитывается по формуле:

<sup>1</sup> Стрелки указывают возможные варианты выбора стратегии.

$$УВ = \frac{q_a}{q_k} \times 100, \quad (1)$$

где:  $q_a$  – выручка анализируемой организации, тыс. руб.;  $q_k$  – выручка крупнейшей организации на отраслевом рынке.

Условно обозначим группы организаций по степени влияния на объем предложения в отраслевом рынке и цену: аутсайдеры, претенденты и лидеры.

Если  $5\% > УВ > 0\%$ , то анализируемая организация является «аутсайдером», если  $50\% \geq УВ \geq 5\%$ , то «претендентом» (претендентом на более высокое или низкое положение), если  $100\% \geq УВ > 50\%$  то «лидером».

Квадраты Б, В, Д и Е – это наиболее выгодное положение на рынке для организации. Организация, расположенная в этих квадратах, является «лидером» рынка или «претендентом» в условиях умеренно или высококонцентрированного рынка.

Квадраты Ё, Ж и З – эта позиция характерна для организации «аутсайдера». Она будет стремиться к перемещению в квадрат Г, так как положение «аутсайдера» наиболее перспективно на низкоконцентрированном рынке.

Квадраты Г, Д, Е – это позиция «претендентов». Они занимают среднее положение на рынке в зависимости от УВ.

Организации, расположенные в квадратах Д, Е, будут стремиться занять лидирующее положение на рынке, то есть квадраты Б, В.

Организация-«лидер» расположена в квадратах Б, В. Она будет стремиться завоевать как можно большую власть на рынке, а именно переместиться в крайнее правое положение квадрата В.

Следующий этап предполагает оценку активности конкурентного окружения. Активность конкурентного окружения – это мера, выражающая степень результативности агрессивного или инертного поведения организаций в процессе их адаптации друг к другу.

Основной параметр активности конкурентного окружения – результативность, она выражается в том, что все действия, предпринимаемые организациями, входящими в конкурентное окружение или являющиеся потенциальным конкурентным окружением для анализируемой организации, проникающей в отрасль, отражаются на конкурентном положении в отрасли и конкурентных преимуществах (как анализируемой организации, так и самом конкурентном окружении).

На сегодняшний день относительно немного исследователей предприняли попытку оценить уровень рыночной конкуренции, среди них основные: Г. Л. Азоев [1, 2], А. П. Челенков [2], А. Е. Слициан [8], С. Г. Светуных [6], С. Г. Ишутин [6], В. В. Чепурко [9].

На наш взгляд для оценки уровня активности конкурентного окружения необходимо воспользоваться показателем абсолютного прироста рыночных долей с переменной базой или показателем корреляции связи рыночных долей предприятий в первом временном периоде с размером долей соответ-



вующих предприятий второго периода. При оценке уровня активности конкурентного окружения необходимо учесть два основных результата конкурентных действий: изменение прибыли и выручки, а также взаимосвязь между ними. Таким образом, мера активности конкурентных действий с использованием первого показателя имеет вид:

$$AKO = \frac{\overline{D}_X + \overline{D}_Y}{2} = \frac{1}{2n} \sum_{i=1, j=1}^{n, m} |y_{i,j} - y_{i,j-1}| + \frac{1}{2a} \sum_{k=1, l=1}^{a, m} |x_{i,j} - x_{i,j-1}|, \quad (2)$$

где: АКО – активность конкурентного окружения, изменяется в пределах от 0 до 1. Чем ближе АКО к 1, тем выше уровень активности конкурентного окружения, чем ближе значение индекса к нулю, тем ниже АКО.  $\overline{D}_X$  характеризует активность предприятий в реализации стратегии «расширение доли рынка»,  $\overline{D}_Y$  – активность предприятий в реализации стратегии «снижения издержек».  $x_{i,j}$  – доля выручки  $i$ -го предприятия в периоде  $j$ ,  $x_{i,j-1}$  – доля выручки  $i$ -го предприятия в периоде  $j-1$ .  $y_{i,j}$  – доля прибыли  $i$ -го предприятия в периоде  $j$ ,  $y_{i,j-1}$  – доля прибыли  $i$ -го предприятия в периоде  $j-1$ ;  $a$  и  $n$  – максимальное количество предприятий, участвующих в выборке из двух периодов  $j$  и  $j-1$  при оценке  $x$  и  $y$  соответственно.

Оценка активности конкурентного окружения предполагает также идентификацию «доминирующей стратегии» в отраслевом рынке из двух стратегий: «снижение издержек» и «завоевание рынка».

Идентификация «доминирующей стратегии» проводится с использованием разработанного нами индекса эластичности концентрации:

$$E = \frac{\Delta\Pi}{\Delta K} = \frac{1 - |r_{Y_i,j;Y_i,j+1}|}{1 - |r_{X_i,j;X_i,j+1}|}, \quad (2.1)$$

где:  $E$  – индекс эластичности концентрации, рассчитанный на основе коэффициентов корреляции, он рассчитывается для  $n > 1$ ;  $r_{X_i,j;X_i,j+1}$  – коэффициент корреляции между размером доли выручки предприятия  $i$  в периоде  $j$  к размеру доли выручки соответствующего предприятия  $i$  в периоде  $j+1$ ;  $r_{Y_i,j;Y_i,j+1}$  – коэффициент корреляции между размером доли прибыли предприятия  $i$  в периоде  $j$  к размеру доли прибыли соответствующего предприятия  $i$  в периоде  $j+1$ . Индекс основан на связи концентрации и прибыльности [10].

Чем выше корреляция, тем меньше доли предприятий были перераспределены в процессе конкуренции и наоборот.

Индекс эластичности показывает степень чувствительности изменения концентрации прибыли ( $\Delta\Pi$ ) к изменению концентрации выручки ( $\Delta K$ ) в анализируемом рынке.

$\Delta K$  изменяется в интервале  $[0; +1]$ ,  $\Delta\Pi$  изменяется в интервале  $[0; +1]$ , индекс  $E$  изменяется в интервале  $(0; +\infty)$ .

Если  $\Delta K = 0$ , то уровень концентрации выручки в отрасли не изменился. Если  $\Delta K > 0$ , то уровень концентрации снижается или возрастает.

Если  $\Delta \Pi = 0$ , то концентрация прибыли не изменилась в исследуемом периоде. Если  $\Delta \Pi > 0$ , то неравенство в распределении прибыли снижается или возрастает.

$E = 1$  означает одинаковую степень перемены  $\Pi$  и  $K$ .

$E < 1$  означает низкую чувствительность  $\Pi$  к изменению  $K$ .

$E > 1$  означает высокую чувствительность  $\Pi$  к изменению  $K$ .

$E \rightarrow 0$  ( $E$  стремится к нулю) – изменение  $K$  вообще не оказывает никакого влияния на  $\Pi$ .

$E \rightarrow \infty$  ( $E$  стремится к бесконечности) – любое значение  $\Pi$  будет соответствовать неизменному  $K$ .

Таблица

Определение доминирующего типа стратегии в отрасли по индексу эластичности концентрации

Тип стратегии:	Смешанный тип с преобладанием одной из стратегий	Гипотетический вариант (тип стратегии в чистом виде)
«Завоевание рынка»	$E < 1$	$E \rightarrow 0$
«Снижение издержек»	$E > 1$	$E \rightarrow \infty$
Отсутствие конкурентных действий	$E = 1, E = 0$	$\Delta n > 0$
		$\Delta n < 0$

Предлагаемый нами показатель эластичности концентрации позволяет измерить не только активность конкурентного окружения, но и определить доминирующие стратегии среди крупнейших организаций исследуемого отраслевого рынка. Так, если значение показателя эластичности концентрации меньше 1, то это означает низкую чувствительность изменения концентрации прибыли к концентрации выручки и, следовательно, имеет место более высокое изменение неравенства распределения долей выручки среди участников рынка, чем долей прибыли. Это в свою очередь свидетельствует о преобладании стратегии, направленной на завоевание большей доли рынка. Если значение показателя эластичности концентрации больше 1, то это говорит о высокой чувствительности концентрации прибыли к концентрации выручки и, следовательно, преобладании стратегии, направленной на снижение издержек производства.

Чем больше  $E$  отклоняется от 1, тем выше уровень активности конкуренции по одной из двух преобладающих в отрасли стратегий.

Следует учитывать, что индекс эластичности концентрации не чувствителен к количеству организаций, функционирующих в отрасли ( $n$ ) при значении  $E=1$ , в связи с этим необходимо дополнять анализ  $E$  оценкой приращения  $n$  в отрасли.



Если при  $E = 1$  отмечается существенное сокращение количества организаций-участников отраслевого рынка ( $\Delta n < 0$ ), это свидетельствует о том, что усиление действия негативных факторов внешней среды (сокращение бюджетов потребителей, увеличение налоговых ставок и ставок по кредитам, высокий уровень инфляции и прочие), а не конкурентные действия, привели к уходу с рынка организаций.

Если при  $E = 1$  отмечается существенный рост количества организаций ( $\Delta n > 0$ ), это свидетельствует о том, что благоприятное действие факторов внешней среды, одинаково воздействующих на всех субъектов рынка (рост доходов и спроса населения, снижение налоговых ставок, численный рост населения и прочие), а не действия конкурентов, привело к росту рентабельности и входу в рынок новых организаций.

Идентификация типа «доминирующей стратегии» конкурентного окружения имеет большое значение, так как позволит выбрать наиболее подходящий курс конкурентной стратегии.

Для оценки относительной эффективности использования ресурсов организации нами разработан интегральный показатель, который включает в себя показатель рентабельности затрат, эффективность использования производственных мощностей и производительность труда. Указанные показатели характеризуют: эффективность использования трудовых, производственных ресурсов и компетентность менеджмента (эффективность политики затрат). Каждый из этих ресурсов участвует в производстве и оказывает синергетический эффект на организацию. Нами учтен этот эффект посредством расчета средней геометрической этих показателей. Интегральный показатель относительной эффективности использования ресурсов организацией позволяет определить потенциал реализации выбранной стратегии.

Показатель эффективности использования производственных мощностей (фондоотдача) обозначен ЭМ, и рассчитывается по формуле:

$$ЭМ = ВН * 100 / ОС, \quad (3)$$

где: ВН – выручка (нетто); ОС – основные производственные средства. ЭМ характеризует эффективность использования основных средств организации, определяет, насколько соответствует общий объем имеющихся основных средств масштабу бизнеса.

Показатель производительности труда или выработки на одного работника (ПТ) рассчитывается по формуле:

$$ПТ = ВН * 100 / СЧР, \quad (4)$$

где: СЧР – среднесписочная численность работающих; ВН – выручка нетто.

ПТ определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации для ведения хозяйственной деятельности и

исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

Показатель рентабельности продаж (РП) рассчитывается по формуле [7]:

$$РП = \text{Прибыль от продаж} * 100 / ВН, \quad (5)$$

где: ВН – выручка нетто; РП – рентабельность продаж.

РП показывает величину прибыли от реализации продукции, приходящейся на один рубль выручки.

Интегральный показатель рассчитывается только для организаций, создающих добавленную стоимость в производстве, поэтому коэффициент оборачиваемости запасов не принимался в расчет. Высокая доля оборотных средств, в том числе готовой продукции и товаров для перепродажи, свойственна дистрибьюторским организациям, что может исказить «вектор стратегии» (занизить значение интегрального показателя эффективности использования ресурсов).

Таким образом, интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$ИП = \sqrt[3]{\frac{\text{ЭМ}}{\text{эм}} \cdot \frac{\text{ПТ}}{\text{пт}} \cdot \frac{\text{РП}}{\text{рп}}}, \quad (6)$$

где: ИП – относительный показатель общего уровня эффективности использования ресурсов организации; эм, пт, рп – средние значения соответствующих показателей для отрасли в расчете на одну организацию;

ИП рассчитывается для конкретного предприятия. Если ИП = 1, то интегральный эффект указанных показателей соответствует среднему интегральному эффекту отраслевого рынка. Если ИП > 1, то интегральный эффект показателей использования ресурсов организации выше среднего интегрального эффекта отраслевого рынка, и наоборот при ИП < 1.

Индекс эластичности концентрации рынка позволяет оценить текущее состояние активности конкурентного окружения (конкуренции), и ретроспективное. Предсказать то, как поведут себя организации, какова будет активность конкуренции в будущем, достаточно сложная задача. Тем не менее, если исходить из предположения о стабильности или несущественном изменении уровня активности конкурентного окружения в краткосрочном периоде, то показатель ИП позволит судить о потенциале конкретной организации в реализации той либо иной стратегии.

Показатель ИП (относительный интегральный показатель, обобщающий эффективность использования ресурсов предприятия) и АКО (показатель активности конкурентного окружения) следует рассчитать после определения «исходной точки». Далее в зависимости от результатов расчетов уточняется направление «вектора стратегии» (рис. 2).

Во всех остальных квадратах (Г, Д, Е, Ё, Ж, З) стрелки указывают вверх, так как организации, относящиеся к указанным квадратам, занимают





относительно небольшую долю рынка и, вероятно, не могут повлиять на уровень концентрации в отрасли по отдельности.

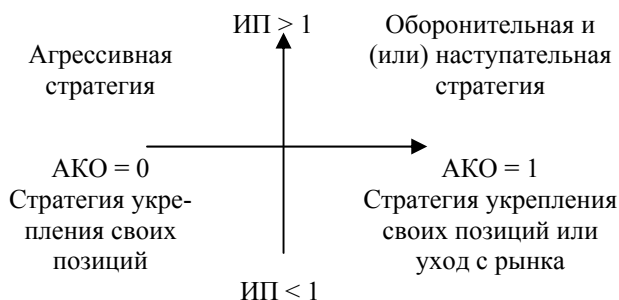


Рис. 2. Уточнение «вектора стратегии»

При значении  $ИП > 1$  интегральная оценка эффективности использования ресурсов анализируемого предприятия выше среднего значения в целом по отраслевому рынку. Низкий уровень активности конкуренции в отраслевом рынке ( $АКО = 0$ ) свидетельствует о том, что большинство организаций придерживаются пассивной стратегии, пытаются избежать конкуренции. Это, в свою очередь, говорит о благоприятных условиях и возможностях применения агрессивной стратегии развития организации.

После уточнения «вектора стратегии» организация может приступить к «перемещению» из любой ячейки (рис. 2) по вектору стратегии в направлении к квадрату В (рис. 1).

При  $ИП > 1$  и  $АКО = 1$  мы считаем целесообразным применить оборонительную и (или) наступательную стратегию.

Оборонительная стратегия или стратегия выживания направлена на удержание организацией имеющейся рыночной доли.

Организация может оставаться в «точке отсчета» или двигаться по «вектору стратегии».

При  $ИП < 1$  и  $АКО = 1$  организация не может проводить наступательную стратегию из-за относительно низкой эффективности использования имеющихся ресурсов и высокой степени активности конкурентного окружения на рынке. В этом случае мы рекомендуем применять стратегию укрепления своих позиций или уход с рынка. Анализируемая организация остается в «точке отсчета» или должна уйти с рынка.

При  $ИП < 1$  и  $АКО = 0$  степень активности конкурентного окружения благоприятствует проведению стратегии укрепления позиции, занимаемой организацией в отраслевом рынке. Соответственно, организация остается в «точке отсчета» без движения по «вектору стратегии».

Разработанная нами методика будет полезна как действующим, так и проникающим в отраслевой рынок организациям. Методика может использоваться промышленными предприятиями при проведении анализа отраслевого рынка, оценки степени активности конкурентного окружения, формирования



экономической стратегии. Предлагаемый подход к оценке активности конкурентного окружения рекомендуется к использованию также антимонопольным службам для анализа состояния конкуренции на отраслевом рынке.

### Библиографические ссылки

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. Интернет-ресурс: <http://www.prometeus.nsc.ru/contents/books/azoev.ssi>.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб(б): Питер, 2000.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
5. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: Модель HOFER – SCHENDEL / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1. – 1998. Интернет-ресурс: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-2/>.
6. *Ишутин Р. В., Светуньков С. Г.* Основы теории предпринимательства / Р. В. Ишутин и С. Г. Светуньков. – М.: Российская Академия предпринимательства, 2005.
7. *Приказ от 23.01.2001 № 16* об утверждении «методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций» // Электронная база нормативных документов «Консультант».
8. *Слищан А. Е.* Методы оценки интенсивности конкуренции на рынке продукции морского транспорта. – СПб(б): ГМА им. Макарова, 2005.
9. *Чепурко В. В.* Методика оценки интенсивности конкуренции на региональных рынках / В. В. Чепурко // Интернет-ресурс: <http://www.nbuu.gov.ua/Articles/kultnar/>
10. *Bain J. S.* Relation of profit rate to industry concentration. Интернет-ресурс: [linkinghub.elsevier.com/](http://linkinghub.elsevier.com/)
11. *BCG History: 1968.* Интернет-ресурс: [http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx)
12. *Naylor, Thomas H.* The Corporate Strategy Matrix. – New York: Basic Books, 1986.
13. *Radder L., Laetitia L.* The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition Интернет-ресурс: <http://www.fuqua.duke.edu>