

## ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 330.34:656.078

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,  
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аннотация.* В данной статье представлены результаты исследований по совершенствованию методического подхода к стратегическому анализу внешней среды функционирования предприятия. Идея предложения автора состоит в органическом объединении подхода И. Ансоффа относительно стратегической сегментации среды и отраслевого анализа М. Портера и экспертного опроса для получения количественных оценок качественных характеристик отрасли.

Предлагаемый методический подход предполагает: выделение стратегических зон хозяйствования, определение их положения в отрасли своего функционирования, определение привлекательности стратегических зон хозяйствования, выделение стратегических единиц бизнеса и определение их положения в отрасли своего функционирования. Он позволяет определять стратегическое положение бизнеса во внешней среде.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, внешняя среда, предприятие, отрасль, конкуренция.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* У даній статті подано результати досліджень із вдосконалення методичного підходу до стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Ідея пропозиції автора полягає в органічному об'єднанні підходу І. Ансоффа щодо стратегічної сегментації середовища та галузевого аналізу М. Портера, експертного опитування для одержання кількісних оцінок якісних характеристик галузі.

Пропонований методичний підхід припускає: виділення стратегічних зон господарювання, визначення їх положення в галузі свого функціонування, визначення привабливості стратегічних зон господарювання, виділення стратегічних одиниць бізнесу й визначення їх положення в галузі свого функціонування. Він дозволяє визначити стратегічне положення бізнесу в зовнішньому середовищі.

*Ключові слова:* стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, підприємство, галузь, конкуренція.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## STRATEGIC ANALYSIS OF AN ENTERPRISE FUNCTIONING EXTERNAL ENVIRONMENT

*Abstract.* The results of researches on improvement of methodical approach to the strategic analysis of an enterprise functioning external environment are presented in the article. The idea of the author's offer organically combines the I. Ansoff's approach concerning the strategic segmentation of the environment and the M. Porter's industry analysis, expert survey to obtain the quantitative estimations of industry rating.

*This methodical approach suggests: selecting strategic areas of management, determining their positions in the industries of their functioning, determining the attractiveness of strategic areas of management, selecting the strategic business-units and determining their position in the industry of their functioning. It allows determining the strategic position of business in the external environment.*

*Key words:* strategic analysis, external environment, enterprise, industry, competition.

**Постановка проблеми.** Функционирование предприятий в современных быстроизменяющихся условиях обостряет проблему разработки таких инструментов управления, которые позволили бы предприятиям быстро и эффективно приспособляться к этим условиям, достигать своих рыночных, экономических и финансовых целей. Таким инструментом является стратегическое управление. Проблемам его разработки и совершенствования посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. Среди них прежде всего следует отметить труды И. Ансоффа, Д.А. Аакера, М.Э. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда III, К. Эндрюса, Л.В. Балабановой, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Н.М. Мартыненко, Б.М. Мизюка, З.Е. Шершневой и др.

**Анализ последних достижений и публикаций.** В подавляющем большинстве публикаций основными этапами стратегического управления являются: выбор миссии и формулирование целей предприятия, стратегический анализ, установление стратегических альтернатив и выбор стратегии развития предприятия, реализация стратегии, оценка выбранной стратегии и контроль ее реализации.

Среди этих этапов особое место занимает стратегический анализ внешней среды функционирования предприятия.

- Знание среды функционирования предприятия необходимо для:
- определения тенденций развития среды;
  - установления места, занимаемого предприятием в этой среде;
  - вскрытия угроз и возможностей, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей;
  - определения стратегии поведения предприятия и претворения ее в жизнь.

В настоящее время исходным пунктом в стратегическом анализе внешней среды предприятия является широко известная ее модель (рис. 1).



Рис. 1. Среда функционирования предприятия

Не останавливаясь на характеристиках ее компонент: среды косвенного воздействия на функционирование предприятия и среды непосредственного окружения предприятия, а также их факторов и слагаемых, следует отметить, что анализ этой модели в настоящее время служит мощным средством выявления возможностей и угроз внешней среды, а в дальнейшем – проведения SWOT-анализа; формирования альтернатив стратегий развития предприятий, их выбора и внедрения [1–8].

Следует отметить, что ранее рассмотренный подход, автором которого является Кеннет Эндрюс и еще несколько ученых из Гарвардской школы бизнеса [9], является не единственным методом определения будущего предприятия. В этом направлении заслуживают внимания результаты исследований и предложения таких ученых, как М. Портер [10], И. Ансофф [11], Г. Хамел и К.К. Прохолод [12], Д.А. Аакер [13], Томпсон-мл. Артур А. [14], В.С. Ефремов [15] и др. Результаты исследований этих ученых рассматривают отдельные аспекты стратегического анализа среды функционирования предприятия и использования их для разработки стратегии предприятия. Кроме этого, в большинстве случаев они ориентированы на специализированные предприятия – предприятия, обслуживающие одного клиента, выполняя при этом один вид деятельности. Между тем возникают трудности применения их для диверсифицированных предприятий – обслуживающих несколько клиентов, выполняя при этом несколько видов деятельности. Отсутствие системного подхода к анализу внешней среды функционирования предприятия во вновь созданных моделях определения будущего предприятия [10–15], а также необходимость учета особенностей функционирования диверсифицированных предприятий, обуславливают актуальность их дальнейшего совершенствования в многообразии условий работы предприятий.

**Формулирование целей статьи.** Целью статьи является совершенствование методического подхода к стратегическому анализу внешней среды функционирования предприятия на основе учета перспективных моделей определения будущего предприятия и представления их в систематизированном виде.

**Изложение основного материала исследования.** В основу предложения по совершенствованию методического подхода к анализу внешней среды функционирования предприятия положено сочетание подходов И. Ансоффа относительно стратегической сегментации внешней среды и М. Портера [10, с. 20], который определил, что целевое состояние предприятия определяется в результате анализа конкуренции в отрасли. Исходя из этих основополагающих положений с учетом отраслевых особенностей, предлагается следующий алгоритм стратегического анализа внешней среды функционирования автотранспортных предприятий (рис. 2).



Рис. 2. Схема анализа внешней среды функционирования предприятия

Каждое действие предприятия возможно в том случае, когда среда допускает его осуществление. АТП, как и предприятия других отраслей, ищет во внешней среде сферы приложения своих усилий.

Теоретические основы решения этой задачи раскрыты в трудах И. Ансоффа, который создал в начале 70-х годов прошлого столетия теорию стратегических зон хозяйствования и практически реализовал ее в компании «General Elektrics». По его мнению, «... стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход» [11, с. 76].

С практической точки зрения запросы потребителей автотранспортных услуг разнообразны по содержанию и различаются по объему. В связи с этим АТП для наиболее полного и качественного удовлетворения требований потребителей вынуждены специализироваться на предоставлении услуг определенного вида, т. е. концентрировать свою деятельность на определенном сегменте рынка, для определения которого производится сегментирование окружающего рынка автотранспортных услуг.

Сегментирование рынка – процесс многомерного деления всех потенциальных потребителей любой услуги на достаточно большие группы-сегменты рынка, каждая из которых имеет сходные запросы и приблизительно одинаковую ценовую чувствительность. При этом эти сходные запросы существенно отличаются от запросов других групп потенциальных потребителей.

Цель сегментирования – выявить в каждой группе потребителей сравнительно однородные потребности в услуге и, в соответствии с этим, разработать эффективную стратегию поведения предприятия по отношению к конкретному сегменту рынка.

Сегментирование рынка позволяет:

- выбрать наиболее перспективный целевой рынок;
- в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей в разнообразных товарах;
- выбрать оптимальную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных потребителей;
- более реалистично подходить к установлению целей;
- повысить эффективность принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке;
- повысить конкурентоспособность как предлагаемых товаров, так и предприятия;
- оптимизировать маркетинговые затраты;
- уклониться от конкурентной борьбы или снизить ее остроту путем освоения незанятого сегмента рынка.

Таким образом, результатами сегментирования рынка являются всесторонние знания о сегменте и стратегии маркетингового поведения на нем.

Стратегическая сегментация внешней среды предполагает прежде всего выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – важных сегментов окружения предприятия, состоящих из клиентов со схожими потребностями и одинаковой технологией их удовлетворения, на которые предприятие имеет или хочет получить выход.

В соответствии с рекомендациями И. Ансоффа, процесс стратегической сегментации внешней среды схематически может быть представлен в виде рис. 3.

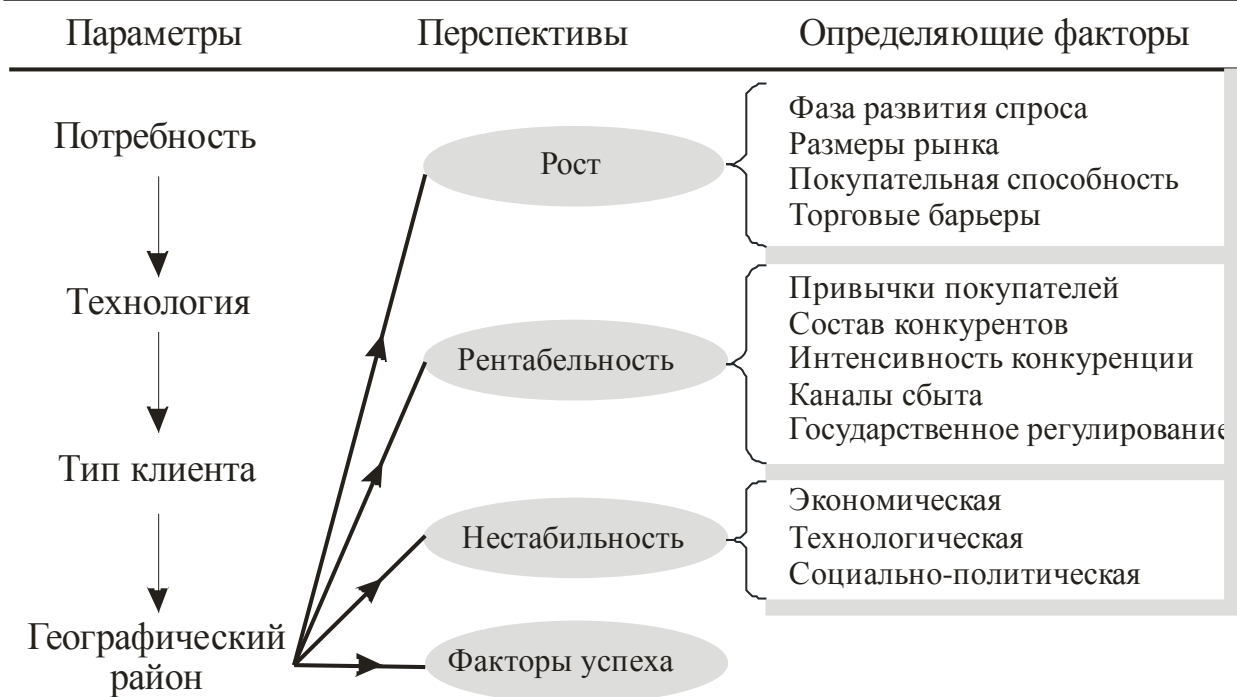


Рис. 3. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования [11, с. 84]

Как видно из левой части рисунка, этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять; затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ. Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части рисунка – список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые должны учитываться путем дальнейшей сегментации рынка.

Стратегические зоны хозяйствования на рынке грузовых автотранспортных услуг выделяются по признакам, представленным на рис. 4.

При стратегической сегментации рынка пассажирских автобусных перевозок в качестве основного признака сегментации применяется географический признак, в соответствии с которым выделяют сегменты городских, пригородных, междугородных и международных перевозок.

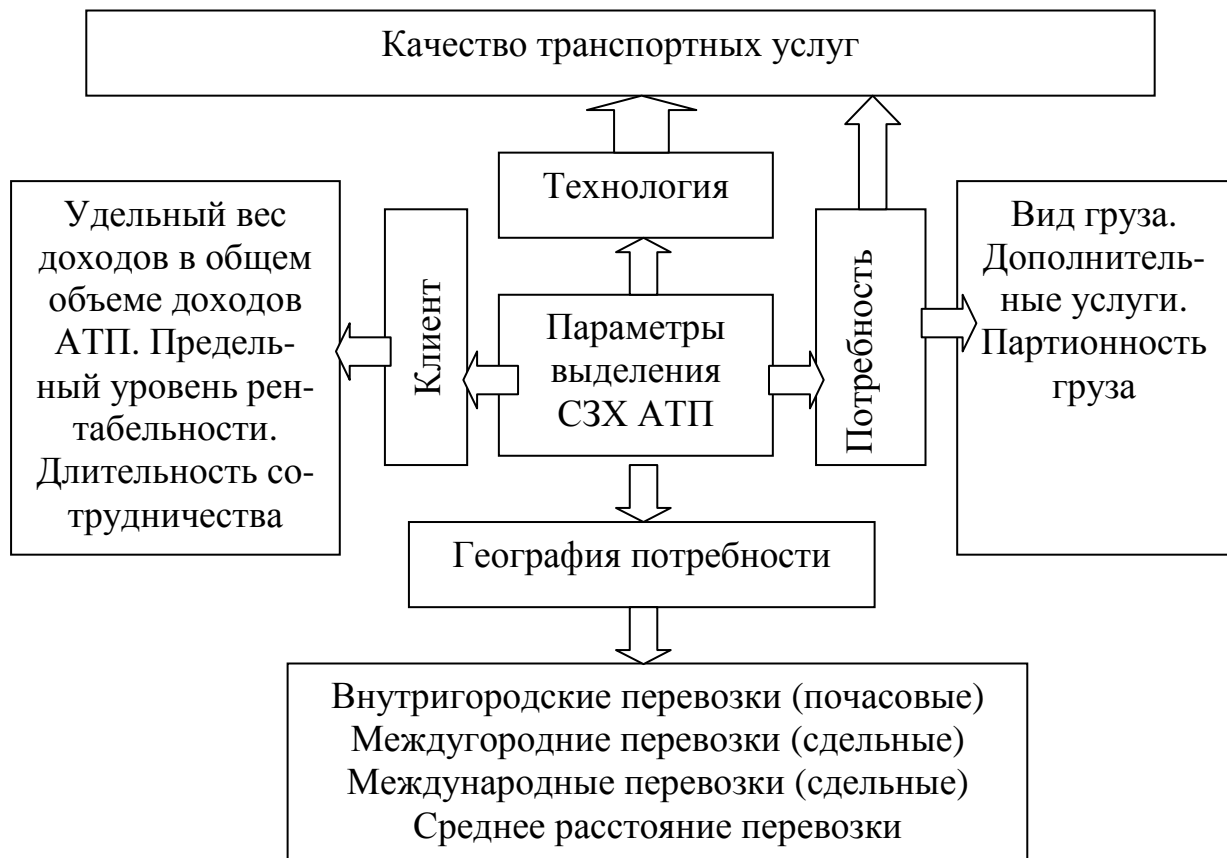


Рис. 4. Параметры выделения СЗХ грузового АТП [16]

Параметры выделения СЗХ предприятия – потребность, технология, тип клиента, географический район – определяются отраслью, которую обслуживает или предполагает обслуживать предприятие. Поэтому на втором этапе стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия необходимо выполнить отраслевой анализ среды функционирования СЗХ. Он выполняется вместо традиционного анализа среды косвенного и непосредственного воздействия на функционирование предприятия. Отрасль как ближайшее окружение предприятия формирует стратегические возможности и проблемы развития предприятия.

Целью отраслевого анализа является определение свойств и характера влияния сил и факторов, действующих в отрасли, установление положения СЗХ (предприятия) в среде своего функционирования. Задачи анализа отрасли состоят в том, чтобы:

- осуществить прогноз изменения каждой из пяти сил с учетом воздействия на эти силы факторов макросреды;
- установить, как эти изменения отражаются на изменении других сил;



- определить, как эти взаимные изменения будут воздействовать на будущую прибыльность отрасли;
- выявить положение организации в новых условиях прибыльности отрасли и при текущей стратегии;
- изменить, при необходимости, текущую стратегию организации в соответствии с происходящими изменениями в отрасли.

Ближайшим окружением СЗХ является отрасль, в которой она функционирует и формирует стратегические возможности и проблемы их развития. Под отраслью М. Портер понимает «группу компаний, производящих аналогичную или взаимосвязанную продукцию» [10]. Аналогичные определения отрасли дают и ряд других ученых. Так, А.А. Томпсон считает, что отрасль – это «группа компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей» [14, с. 98]. С.П. Бароненко в состав отрасли включает «все предприятия, предполагающие товар, относящийся к одному товарному рынку, а значит, удовлетворяют одну и ту же потребность, и будут составлять одну отрасль» [17, с. 167]. Из этих определений следует, что признаками отношения разных предприятий к одной отрасли являются удовлетворение одной и той же потребности, отношение к одному и тому же товарному рынку, производящему аналогичную или взаимосвязанную продукцию.

Особенностью функционирования предприятий автомобильного транспорта является то, что они функционируют в двух отраслях: первая отрасль – это та, в которой функционирует предполагаемая СЗХ, вторая – автомобильный транспорт.

Первая отрасль определяет условия функционирования обслуживаемой СЗХ: фазы развития спроса, размер рынка, покупательную способность, привычки покупателей, каналы сбыта, экономическую и социально-политическую нестабильность. Эти параметры являются существенными внешними факторами функционирования автотранспортного предприятия.

Вторая отрасль также определяет условия функционирования автотранспортных предприятий: состав конкурентов, поставщиков, технологию перевозок и т.д.

И в первом, и во втором случаях для оценки влияния внешней среды функционирования предприятий используется отраслевой анализ. Однако степень глубины этого анализа в этих случаях различна. Для установления параметров СЗХ, необходимых для их вы-

бора, достаточно знать основные экономические характеристики отрасли: размер рынка, темп его роста и этапы жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад), каналы распределения продукции, скорость технологических изменений в производстве и темп разработки инновационных товаров; компактность размещения предприятия, его подразделений и потребителей; степень загрузки производственных мощностей; отраслевой уровень прибыльности; потребность в перевозках. Знание этих показателей позволяет перейти к следующему этапу стратегического анализа внешней среды – оценке привлекательности СЗХ.

Привлекательность стратегической зоны хозяйствования – это совокупность благоприятных условий функционирования предприятия, которые обеспечивают ему конкурентные преимущества в СЗХ. И. Ансофф [11, с. 90] предлагает оценивать привлекательность СЗХ на основе следующих критериев:  $G$  – перспектив роста в СЗХ; тенденции изменения рентабельности в СЗХ:  $P$ ,  $T$  – неблагоприятные тенденции,  $O$  – благоприятные тенденции. Величина этих критериев определяется экспертным путем.

Интегральный критерий выбора СЗХ определяется по формуле

$$P_{СЗХ} = \alpha \cdot G + \beta \cdot P + \gamma \cdot O - \sigma \cdot T,$$

где  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\sigma$  – коэффициенты, которые даются управляющими для обозначений относительного вклада каждого фактора и в сумме составляют 1,0.

При оценке привлекательности СЗХ используются следующие значения интегрального критерия:

|           |                           |
|-----------|---------------------------|
| $P_{СЗХ}$ | Степень привлекательности |
| 0 – 3     | Слабая                    |
| 3,1 – 7   | Средняя                   |
| > 7       | Высокая                   |

Если предприятие может работать в нескольких СЗХ, возникает задача выбора лучших из их совокупности.

В качестве критериев выбора предлагаются следующие критерии: доля рынка АТП в СЗХ, темпы роста прибыльности, рентабельность деятельности АТП в СЗХ, соответствие ресурсного потенциала АТП потребителям СЗХ, удельный вес объема перевозки в СЗХ в общем объеме перевозок АТП. Интегральный критерий при-

влекательности СЗХ, учитывающий все ранее перечисленные частные показатели, определяется по формуле:

$$P_i = \sum_{j=1}^m k_j \cdot z_{ij},$$

где  $z_{ij}$  – нормированное интегрированное значение  $j$ -го критерия привлекательности  $i$ -й СЗХ;

$k_j$  – значимость  $j$ -го критерия привлекательности СЗХ;

$m$  – количество оценочных критериев;

$n$  – количество анализируемых СЗХ.

Нормированные центрированные значения частных критериев привлекательности СЗХ определяем по формуле:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j},$$

где  $x_{ij}$  – абсолютное значение  $j$ -го частного критерия привлекательности  $i$ -й СЗХ;

$\bar{x}_j$  – среднее значение  $j$ -го частного критерия оценки привлекательности СЗХ:

$$\bar{x}_j = \sum x_{ij} / n;$$

$\sigma_j$  – среднеквадратическое отклонение значений  $j$ -го частного критерия привлекательности СЗХ:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_1^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n}}.$$

Лучшими являются СЗХ, у которых величина интегрального критерия –  $P_i$  – максимальная.

После выбора СЗХ необходимо провести стратегическую сегментацию внутренней среды предприятия, т.е. выделить в его составе стратегические единицы бизнеса (СЕБ) – внутрипроизводственные организационные единицы, отвечающие за обслуживание одной или нескольких СЗХ. Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегиче-

ских целей – удовлетворение потребностей СЗХ, увеличение их рыночных долей, разработка новых и совершенствование действующих автотранспортных услуг.

Признаками СЕБ являются:

- наличие определенного круга клиентов и заказчиков;
- наличие собственной миссии и системы целей, ее обеспечивающих;
- единство сферы деятельности, планирование которой осуществляется независимо от деятельности предприятия в целом;
- наличие собственных конкурентов;
- наличие менеджера, который несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли;
- оценка результатов деятельности системой натуральных и стоимостных показателей.

В качестве СЕБ в автотранспортном предприятии можно считать подразделение предприятия (бригада, автоколонна), обслуживающее одного или нескольких клиентов – грузоотправителей, маршрут перевозки пассажиров и т. д.

Уровень агрегирования подразделений зависит, в основном, от двух факторов: технологического единства СЕБ и их размера. СЕБ должны иметь размеры, достаточные для самостоятельного независимого функционирования. С технологической точки зрения могут объединяться СЕБ, имеющие взаимозаменяемый подвижной состав.

Создание стратегических единиц бизнеса позволяет повысить эффективность процесса управления предприятием за счет:

- учета условий хозяйствования на уровне отдельных крупных подразделений, создания возможностей для более гибкого приспособления деятельности подразделений к потребителям, к внешней среде в целом;
- сокращения времени прохождения основной информации, ускорения принятия решений;
- мотивации работников в достижении результатов деятельности подразделений и предприятия.

На завершающем этапе анализа внешней среды функционирования предприятия проводим отраслевой анализ, методику которого предложил М. Портер. Он обосновал, что в отрасли в борьбе за долю рынка участвуют не только непосредственные конкуренты, но и поставщики, потребители, продукты (услуги)-заменители, потенциальные конкуренты (рис. 5).

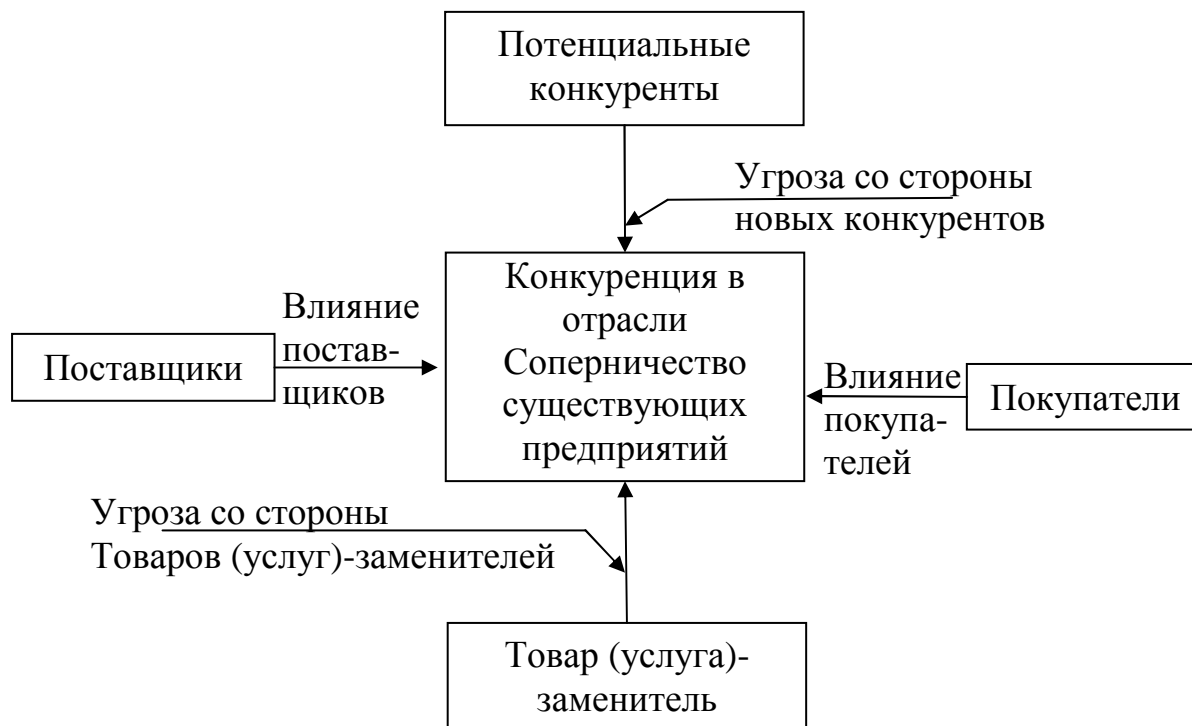


Рис. 5. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли [10, с. 33]

Реализацию предложенной модели (рис. 5) предлагается осуществлять в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 6 [18, 19].

#### 1. Подготовительный этап.

1.1. Целью изучения является оценка интенсивности конкуренции и определение привлекательности отрасли.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- оценить значение каждого фактора формирования сил конкуренции;
- определить значимость каждого фактора в формировании сил конкуренции;
- рассчитать уровень каждой силы формирования конкуренции;
- определить значимость каждой силы в формировании интенсивности конкуренции;
- рассчитать интегральный показатель интенсивности конкуренции;
- интерпретация полученных результатов.



**Рис. 6. Алгоритм разработанного метода оценки интенсивности конкуренции в отрасли**

1.2. В качестве показателей оценки факторов конкуренции предлагается использовать единичные показатели; для качественных характеристик факторов в ряде случаев предложены шкалы их оценки (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели и шкалы оценки факторов сил конкуренции**

| № п/п  | Факторы конкуренции                                  | Наименование показателя - коэффициента | Условное обозначение | Расчетная формула   | Значение |
|--|--|--|----------------------|---|----------|
| 1  | 2  | 3                                      | 4                    | 5   | 6        |
| <b>1. Соперничество существующих конкурентов</b> |  |  |                      |   |          |
| 1.1  | Число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке | концентрации                           | $K_{11}$             | Сумма долей 4 наибольших конкурентов                                | 0,42     |
| 1.2  | Степень стандартизации услуг, предлагаемых на рынке  | стандартизации                         | $K_{12}$             | Удельный вес специализированного подвижного состава                 | 0,002    |
| 1.3  | Затраты на перепрофилирование                        | перепрофилирования                     | $K_{13}$             | Отношение затрат на перепрофилирование к общим затратам             | 0,95     |
| 1.4  | Барьеры ухода с рынка                                | барьеров ухода                         | $K_{14}$             | Отношение затрат на выход с рынка к общими затратами                | 0        |
| 1.5  | Стратегия конкурирующих предприятий                  | стратегии                              | $K_{15}$             | 1 – активная, 0 – пассивная конкурентные позиции                    | 0,75     |
| <b>2. Вторжение новых конкурентов</b>            |  |  |                      |   |          |
| 2.1  | Трудности входа на отраслевой рынок                  | барьеров входа на рынок                | $K_{21}$             | Отношение затрат на вход на рынок к общим затратам                  | 0,0210   |
| 2.2  | Доступ к каналам распределения                       | значимости покупателя                  | $K_{22}$             | Удельный вес договоров в отрасли к их общему числу                  | 0,0591   |
| 2.3  | Отраслевые преимущества                              | отрасли                                | $K_{23}$             | Степень соответствия технологии в новой отрасли к старой технологии | 0,5210   |

Продолжение табл. 1

| 1                                      | 2                               | 3                        | 4        | 5   | 6      |
|--|---------------------------------|--------------------------|----------|---|--------|
| <b>3. Рыночная власть поставщиков</b>  |                                 |                          |          |   |        |
| 3.1                                    | Уникальность канала поставок    | уникальности             | $K_{31}$ | Доля поставок более 80 % – 1,0, менее – 0                           | 0      |
| 3.2                                    | Значимость покупателя           | значимости покупателя    | $K_{32}$ | Доля покупателя в закупке поставщика                                | 0,3905 |
| 3.3                                    | Доля наибольшего поставщика     | поставщика               | $K_{33}$ | Доля поставщика в закупках покупателя                               | 0,6810 |
| <b>4. Рыночная власть потребителей</b> |                                 |                          |          |   |        |
| 4.1                                    | Статус потребителя              | основной                 | $K_{41}$ | Основной – 1, неосновной – 0  | 1      |
| 4.2                                    | Важность услуги для потребителя | значимости услуги        | $K_{42}$ | Удельный вес услуги более 50 % – 1, менее – 0                       | 0      |
| 4.3                                    | Стандартизация услуги           | стандартизации           | $K_{43}$ | Соответствует требованиям – 1, не соответствует – 0                 | 1      |
| <b>5. Появление услуг-заменителей</b>  |                                 |                          |          |   |        |
| 5.1                                    | Цена услуги-заменителя          | цены                     | $K_{51}$ | Услуга-конкурент с меньшей ценой – 1, с большей ценой – 0           | 0      |
| 5.2                                    | Стоимость «переключения»        | переключения             | $K_{52}$ | Значительна – 0, незначительна – 1                                  | 1      |
| 5.3                                    | Качество услуги-заменителя      | качества                 | $K_{53}$ | Качество новой услуги выше – 1, ниже – 0                            | 1      |
| <b>6. Влияние государства</b>          |                                 |                          |          |   |        |
| 6.1                                    | Антимонопольная политика        | антимонопольной политики | $K_{61}$ | Попадают под закон об антимонопольной политике – 0, не попадают – 1 | 0      |
| 6.2                                    | Финансовая политика             | финансовой политики      | $K_{62}$ | Установление субсидий – 1, в противном случае – 0                   | 1      |
| 6.3                                    | Регулирование рентабельности    | регулирования            | $K_{63}$ | При установке рентабельности – 0, при свободном ценообразовании – 1 | 0      |

## 2. Оценочный этап.

2.1. и 2.2. В качестве исходной информации для иллюстрации сущности предлагаемого метода используем исходные данные табл. 1, на основе которых были проиллюстрированы другие методы.



2.3. Для установления значимости каждого фактора в формировании сил конкуренции и каждой силы в формировании интенсивности конкуренции в целом используем метод анализа иерархии Т. Саати [20]. Результаты расчёта значимости факторов и сил конкуренции представлены в табл. 2.

2.4. Расчет показателей.

На основе исходных данных, формул и шкал, представленных в табл. 1, рассчитываем значения факторов и сил конкуренции и представляем их в графы 4 и 5 табл. 2.

Таблица 2

## Расчет интегрального показателя интенсивности конкуренции в отрасли

| № п/п   | Факторы конкуренции                                  | Значимость фактора конкуренции – $\beta_{ij}$ | Значения                       |  |   |
|---|--|---|--------------------------------|--|---|
|   |  |   | фактора конкуренции – $K_{ij}$ | силы конкуренции – $K_{ij} \cdot \beta_{ij}$ | интенсивности конкуренции – $\alpha_i \sum K_{ij} \cdot \beta_{ij}$ |
| 1   | 2  | 3   | 4                              | 5  | 6   |
| 1. Соперничество существующих конкурентов – $\alpha_1 = 0,3627$ |  |   |                                |  |   |
| 1.1   | Число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке | 0,6000  | 0,42                           | 0,2520                                       |   |
| 1.2   | Степень стандартизации услуг, предлагаемых на рынке  | 0,0303  | 0,002                          | 0,0001                                       |   |
| 1.3   | Затраты на перепрофилирование                        | 0,0934  | 0,95                           | 0,0887                                       |   |
| 1.4   | Барьеры ухода с рынка                                | 0,1441  | 0                              | 0  |   |
| 1.5   | Стратегия конкурирующих предприятий                  | 0,1322  | 0,75                           | 0,0992                                       |   |
|   | Всего  | 1,0000  | –                              | 0,4400                                       | 0,1596  |
| 2. Вторжение новых конкурентов – $\alpha_2 = 0,0532$            |  |   |                                |  |   |
| 2.1   | Трудности входа на отраслевой рынок                  | 0,2824  | 0,0210                         | 0,0059                                       |   |
| 2.2   | Доступ к каналам распределения                       | 0,1124  | 0,0591                         | 0,0066                                       |   |
| 2.3   | Отраслевые преимущества                              | 0,6052  | 0,5210                         | 0,3153                                       |   |
|   | Всего  | 1,0000  | –                              | 0,3278                                       | 0,0174  |

Продолжение табл. 2

| 1   | 2                               | 3      | 4      | 5      | 6      |
|---|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 3. Рыночная власть поставщиков – $\alpha_3 = 0,0737$  |                                 |        |        |        |        |
| 3.1   | Уникальность канала поставок    | 0,1803 | 0      | 0      |        |
| 3.2   | Значимость покупателя           | 0,5738 | 0,3905 | 0,2941 |        |
| 3.3   | Доля наибольшего поставщика     | 0,2459 | 0,6810 | 0,1675 |        |
|   | Всего                           | 1,0000 | –      | 0,3916 | 0,0287 |
| 4. Рыночная власть потребителей – $\alpha_4 = 0,3782$ |                                 |        |        |        |        |
| 4.1   | Статус потребителя              | 0,2824 | 1      | 0,2824 |        |
| 4.2   | Важность услуги для потребителя | 0,6053 | 0      | 0      |        |
| 4.3   | Стандартизация услуги           | 0,1123 | 1      | 0,1123 |        |
|   | Всего                           | 1,0000 | –      | 0,3947 | 0,1493 |
| 5. Появление услуг-заменителей – $\alpha_5 = 0,0359$  |                                 |        |        |        |        |
| 5.1   | Цена услуги-заменителя          | 0,4901 | 0      | –      |        |
| 5.2   | Стоимость «переключения»        | 0,0592 | 1      | 0,0592 |        |
| 5.3   | Качество услуги-заменителя      | 0,4507 | 1      | 0,4507 |        |
|   | Всего                           | 1,0000 | –      | 0,5099 | 0,0183 |
| 6. Влияние государства – $\alpha_6 = 0,0963$          |                                 |        |        |        |        |
| 6.1   | Антимонопольная политика        | 0,1734 | 0      | 0      |        |
| 6.2.  | Финансовая политика             | 0,0545 | 1      | 0,0545 |        |
| 6.3   | Регулирование рентабельности    | 0,7720 | 0      | 0      |        |
|   | Всего                           | 1,0000 | –      | 0,0545 | 0,0052 |
|   | Итого                           | –      | –      | –      | 0,4565 |

2.5. Интерпретация полученных результатов. Чем больше частный показатель силы конкуренции, тем больше влияние данной силы на интегральный показатель конкуренции; чем больше интегральный показатель, тем интенсивнее конкуренция в отрасли. Шкала оценки интенсивности конкуренции представлена на рис. 7.

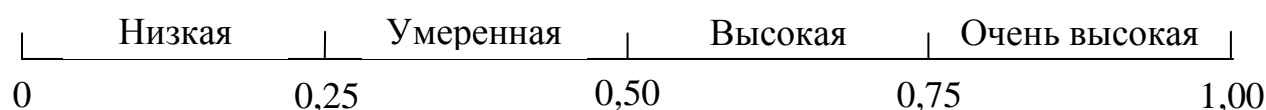


Рис. 7. Шкала оценки интенсивности конкуренции в отрасли

В нашем случае интенсивность конкуренции в отрасли умеренная. Наибольшее влияние на интенсивность конкуренции оказывают: соперничество существующих конкурентов и рыночная власть потребителей.

**Выводы.** Таким образом, получил дальнейшее развитие методический подход к выявлению стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия. Его отличие от традиционного метода анализа внешней среды предприятия состоит в органическом объединении подхода И. Ансоффа относительно стратегической сегментации среды и отраслевого анализа М. Портера экспертного опроса для получения количественных оценок влияния качественных характеристик отрасли на интенсивность конкуренции и структуры отрасли.

### Литература

1. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учебное пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: ИКЦ «МарГ»; Ростов на / Д : Издательский центр «МарГ», 2005. – 400 с.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
3. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
4. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
5. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практ. пособие / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2010. – 448.
6. Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
7. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / за ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2005. – 300 с.
8. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х.: ХНАДУ, 2009. – 166 с.
9. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy/ K.R. Andrews. – Homewood, IL.: Irwin, 1980.
10. Портер М. Э. Конкуренция: : уч. пос. / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 494 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евненко. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

12. Хамел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прохалад. – М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002. – 426 с.
13. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроектных решений / Дэвид А. Аакер; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
14. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
15. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
16. Шинкаренко В.Г. Обоснование признакового пространства для выделения стратегических зон хозяйствования грузового АТП / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко // Економіка і регіон. – 2003. – № 1. – С. 81–82.
17. Бароненков С.П. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бароненков, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: ЗАО «Центрополиграф», 2010. – 320 с.
18. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.Н. Ахметов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 44–45.
19. Шинкаренко В.Г. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку автотранспортних послуг / В.Г. Шинкаренко, Т.Є. Лазарева // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 20. – С. 60–77.
20. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

**Рецензент:** О. Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

**Статья поступила в редакцию** 6.10.2015 г.

УДК 65.012.2

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## **ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация.* Разработан теоретико-методический подход к проведению изменений в бизнес-процессах предприятия при реализации интегрированного подхода к применению методов их совершенствования (объединение различных методов, в котором основой для реализации кардинальных методов выступает система менеджмента качества, а непрерывные методы используются автоматически как составляющие ее элементы). Предложенный подход базируется на основных положениях теории организационных из-