

зважуванням окремих показників за допомогою експертних оцінок. Ця процедура реалізується у вигляді матриці цілей.

Для побудови матриці спочатку встановлюють параметри, які визначають стан підприємства. Своєю чергою, для кожного з них вибирають показник, який найкраще характеризує цей параметр. За вихідний рівень приймається досягнутий результат. Визначається також гранично можливий (максимальний) результат, якого можна досягти по кожному з параметрів. Потім визначається кількість рівнів оцінки результатів, кожному з яких присвоюється певний ранг (ваги значимості) за допомогою бальної системи оцінок, які встановлюють експертно. За допомогою матриці цілей підприємство має змогу ставити перед собою досяжні цілі, контролювати їх виконання та здійснювати порівняльну оцінку результатів досягнення цілей, а також їх впливу на стан підприємства.

Здійснені дослідження підкреслюють важливість застосування маркетингових підходів до оцінки потенціалу розвитку підприємства, про що свідчить сучасний зарубіжний досвід вирішення проблем взаємодії влади, науки, громадських інституцій та бізнесу на всіх рівнях регулювання розвитку економіки. Вирішення завдань розвитку підприємства набувають глибокого суспільно значимого змісту за умов досягнення балансу інтересів суб'єктів всіх видів діяльності. Для забезпечення високих результатів діяльності конкретного підприємства необхідно використовувати сучасні інструменти оцінки потенціалу його розвитку, стрижнем яких є формування й використання матриць цілей.

1. Дерев'янюк О.Г. *Інвестиційне проектування в системі стратегічного управління*. – К., 1998. 2. Gibb Allan A. *Conceptualising the Successful (Growth) Firm. Testing a Contingency Model for Growth. – Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe. Universitätsverlag Rudolf Trauner, 1995.* 3. *Интернет-сайт м. Нюрнберг. Економіка* – www.nurnberg.de/wirtschaft.

УДК 658

Л.В. Дорохова

Донецкий национальный технический университет

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ МИНИ-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ЗАВОДОВ

© Дорохова Л.В., 2003

Показана актуальність міні-заводів для української металургії. Розроблено методичний підхід до вибору стратегії розвитку, оснований на критеріях “привабливості ринку” і “конкурентної позиції”, з пропонуванням показників з урахуванням особливостей металургійної галузі та специфіки міні-заводу. Запропонована матриця вибору стратегії розвитку з детальною характеристикою кожного поля.

Topicality and advantages of Ukrainian metallurgic industry mini-mills has been demonstrated. The methodical approach for development strategy selection based on the following criteria: “market appeal” and “competitors’ position” has been suggested. Final results are being adjusted by means of desirability function for which scale of grades is constructed. Matrix of selection development strategy for obtained results has been presented.

В условиях рыночной экономики необходимость формирования стратегий развития на предприятии не вызывает сомнений. На мини-металлургических заводах они имеют опреде-

ленные особенности, что связано с его спецификой. Важнейшей целью мини-завода является оптимизация структуры товарных рынков в рамках текущего объема сбыта, подразумевающая выбор стратегии развития для каждого вида продукции на соответствующем сегменте рынка, для чего выявляются стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Цель их анализа заключается в оценке перспектив развития с точки зрения темпов роста, стабильности, емкости рынка, прогрессивности технологии, нормы прибыли. Изменение внешней среды требует от мини-завода быстроты реакции и достигается своевременной корректировкой стратегии развития для СЗХ.

Сегодня мини-заводы представляют собой современный тип производства с экологически чистыми, энергосберегающими и металлоперерабатывающими технологиями, которые имеют множество преимуществ перед крупными комбинатами [1]. Имеются прогнозы, показывающие, что до 2020 г. заводы с полным циклом будут производить лишь 30 % мировой стали [2].

В условиях динамизма внешней среды небольшие размеры мини-заводов дают явные преимущества, среди которых – быстрота реакции на меняющийся спрос на виды заготовки, что часто связано с введением антидемпинговых мер или установлением квот на определенный вид продукции на различных рынках; предусмотренная технологией переналадка оборудования продолжительностью два часа. Это позволяет выполнять мелкие заказы определенного профиля, что нерентабельно для заводов с большой мощностью и оперативно формировать вагон различного сортамента под заказ.

Для выбора стратегии развития используются специальные методы портфельного анализа. Методологический инструментарий управления портфелем бизнеса включает множество вариантов выбора стратегии. Они предусматривают рассмотрение различных альтернатив по определенному набору показателей. В нестабильных условиях для рынка металлопродукции, когда длительность фаз жизненных циклов спроса и технологии становится короче, чем временной горизонт внутрифирменного планирования, перспективы СЗХ необходимо измерять по нескольким критериям. Предлагается выбор стратегий развития основывать на двух критериях “привлекательность рынка” – “конкурентная позиция”, включающих достаточно емкий спектр показателей, дающих возможность определить виды продукции для СЗХ. При определении критериев для портфельной матрицы базисной моделью послужила матрица, впервые разработанная фирмой “Мак-Кинзи”, показатели же сформулированы с учетом особенностей металлургической отрасли и специфики мини-заводов.

Анализ СЗХ с помощью портфельной матрицы “привлекательность рынка” – “конкурентная позиция” выполнялся в такой последовательности: формировались показатели по двум критериям, которые оценивались по балльной и процентной шкале, и корректировались с помощью функции желательности; строилась матрица СЗХ и на основании полученных результатов выбиралась стратегия развития мини-завода для каждой СЗХ.

Критерий привлекательности оценивался по десяти показателям: ёмкость рынка, темпы роста рынка рассматриваемого сортамента, среднеотраслевой уровень рентабельности металлопродукции изучаемого сегмента рынка, диапазон цен, торговая политика национальных правительств стран, интенсивность конкуренции, стабильность спроса заказчиков СЗХ, отдаленность мини-завода от рынков сбыта, платежеспособность спроса, инновационный потенциал. Получив фактическую итоговую оценку по отдельной СЗХ, для определения общего уровня привлекательности используется функция желательности, с

помощью которой создаются интервалы параметров объектов в зависимости от уровня привлекательности. Таким образом, определяется уровень желательности каждой из СЗХ, что позволяет осуществить сравнительную количественную оценку различных показателей перспектив роста, рентабельности и нестабильности в каждой зоне и на этой основе получить в виде интегральных оценок итоговые данные, дающие возможность ранжировать все потенциальные СЗХ по их привлекательности.

Для комплексной оценки выбора стратегии развития, помимо привлекательности рынка, рассматривается критерий – конкурентная позиция. Он характеризует как занимаемую позицию на рынке, так и деятельность функциональных подразделений мини-завода. На основании фактической итоговой оценки по СЗХ рассчитывается общий уровень конкурентной позиции с помощью функции Харрингтона, для которого определены характеристики интервалов шкалы желательности.

На основе полученных уровней привлекательности рынка и конкурентной позиции строится матрица стратегического анализа, где СЗХ размещаются в соответствующих квадратах матрицы (рис. 1). По горизонтальной оси отмечаются интервалы уровней привлекательности рынка, а по вертикальной – уровни конкурентной позиции продукции мини-завода.

Эта методика апробирована на примере ММЗ “ИСТИЛ” Украина. На основе полученных значений СЗХ по критериям за ряд лет построена матрица “привлекательность рынка/позиция в конкуренции”(табл. 1).

В результате анализа СЗХ мини-завода за ряд лет сформулированы варианты стратегий развития, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Стратегические альтернативы развития мини-завода

		привлекательность рынка									
		1 – 0,81		0,81 – 0,63		0,63 – 0,37		0,37 – 0,20		0,20 – 0,00	
конкурентная позиция	0,83 – 1,00	1	защита позиций	2	защита позиций	4	выборочного развития	7	оставаться малыми	11	смена фокуса
	0,63 – 0,83	3	защита позиций	5	развития	8	выборочного развития	12	оставаться малыми	16	смена фокуса
	0,37 – 0,63	6	развития	9	развития	13	оставаться малыми	17	оставаться малыми	20	смена фокуса
	0,20 – 0,37	10	развития	14	развития	18	наблюдение со стороны	21	уход	23	уход
	0,0 – 0,20	5	наблюдение со стороны	19	наблюдение со стороны	22	наблюдение со стороны	24	уход	25	уход

Поля № 1 – 3, расположенные в левом верхнем углу матрицы, представляют собой самый приемлемый вариант, так как продукция занимает сильную позицию на высокопривлекательном рынке, что способствует инвестиционной политике и получению прибыли, выше средней для отрасли. Платежеспособность клиента, наличие постоянного спроса, благоприятная торговая политика (отсутствие пошлин и квот), относительно высокий среднеотраслевой уровень рентабельности делают этот рынок крайне привлекательным, несмотря на конкуренцию. Позиция мини-завода высокая благодаря способности конкури-

ровать по цене, хорошей гибкости, занимаемой доле рынка, свидетельствующей о его действительном влиянии на рынок. Поэтому рекомендуемой стратегией развития является **“защита позиций”**, которая нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций в расширение сбытовой сети, инноваций в повышение качества продукции и совершенствования технологий.

Наиболее типичное положение для продукции мини-завода находится в левой стороне матрицы в полях № 5, 6, 9, 10, 14 и представляет собой перспективный вариант развития, способствующий инвестиционной политике и ожиданию получения прибыли, выше средней для отрасли. Конкурентная позиция в этих зонах достаточно высокая для применения стратегии развития товара и рынка, что достигается благодаря способности конкурировать по цене, занимаемой доле рынка, свидетельствующей о его действительном влиянии на рынок, хорошей гибкости. Находясь в зоне развития, мини-заводу важно консолидировать свои позиции, развивать сильные стороны, улучшать слабые с целью усиления своей конкурентной позиции. На этом сегменте рынка благоприятный инвестиционный климат. Рекомендуется расширение сбытовой сети, поиск новых покупателей, инноваций в повышение качества продукции и совершенствование технологий. Здесь целесообразно применять стратегии – развития рынка, товара, поддержания конкурентных преимуществ. Работа на этот рынок – залог будущих успехов.

Зона, находящаяся в середине матрицы в полях № 4, 8, характеризуется большой емкостью рынка при очень медленных темпах роста, платежеспособностью клиентов, что является положительными показателями. При относительно низком среднеотраслевом уровне рентабельности, спросе, жесткой конкуренции, выражающейся в наличии большого количества собственных производителей и неблагоприятной торговой политики, что делает этот рынок менее привлекательным. Здесь необходимо применять стратегию **“выборочного развития”**, т.е. определить привлекательные рыночные сегменты, благоприятные для сбыта, и работать с ними, развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов, увеличивать объемы производства и сбыта и через это добиваться увеличения прибыльности, которая на этом рынке низкая.

Полям № 7, 12, 13, 17 свойственны большая емкость рынка и количество потенциальных заказчиков, заинтересованных в продукции. Однако объем продаж мал вследствие высоких цен, что заставляет мини-завод постоянно заявлять о себе на рынке, однако не для увеличения объемов сбыта, так как это нерентабельно на этот момент, а для напоминания о себе, что выражается в виде коммерческих предложений, сбыте небольших партий со скидками, в целях будущего развития отношений с заказчиками при условии создания благоприятной ситуации на рынке. Рекомендуется применять стратегию **“наблюдение со стороны”** и не предпринимать никаких решительных действий и лишь оставаться пассивным зрителем. Возможны небольшие поставки, рассчитанные больше на то, чтобы не теряться из поля зрения клиентов, чем на получении прибыли. При работе на такой рынок важным является сохранение и приумножение денежной наличности, с отсутствием каких-либо инвестиций, уменьшением постоянных расходов.

Зона, расположенная в правом верхнем углу матрицы в полях № 11, 16, подразумевает абсолютно неперспективные рынки с малой емкостью и отсутствием темпов роста. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время этот рынок может стать закрытым для продукции мини-завода. Покупатели неплатежеспособны. Следовательно, здесь необходимо использовать стратегию **“смена фокуса”**, т.е. переход на более привлекательные сегменты.

Для зоны, расположенной в правом нижнем углу матрицы в полях № 21, 23 – 25, характерны незначительные конкурентные преимущества, непривлекательный и неперспективный с точки зрения состояния рынка бизнес. Прибыльность продаж близка к нулю, перспективы получения прибыли невысокие, нет надежды на увеличение доли рынка. Ситуация требует подготовки для ухода с рынка и подразумевает использование стратегии “элиминации (ухода)”. Для СЗХ, оказавшихся в этих полях, рекомендуется исключать зоны из портфеля бизнеса.

Одновременно с установлением стратегии развития для каждой СЗХ предприятия эта матрица позволяет определить приоритеты для инвестирования, т.е. в какую из зон вкладывать инвестиции и развивать их, а с каких рынков стоит временно уйти, или не выделять средств для их развития. Например, наибольший приоритет для инвестирования отдается зонам, расположенным в левой стороне матрицы, а крайняя левая полоса матрицы характеризуется абсолютной непривлекательностью.

На основе показателей по критериям за 2001 г. (табл. 2) составлена матрица “конкурентная позиция/привлекательность рынка” (рисунок). После визуального представления каждой СЗХ приходим к выводам:

- следует объединить в одну комплексную СЗХ № 1, 4, 9, 10, так как им присущи единые характеристики и они находятся в одной зоне;
- перспективными СЗХ являются № 3, 5, 7, 11 их также следует объединить в одну и составлять им единые рекомендации.

Таблица 2

Интегральная оценка СЗХ по критериям “привлекательность рынка” и “конкурентная позиция”

Стратегические зоны хозяйствования	Привлекательность рынка	Конкурентная позиция	Емкость рынка, балл
СЗХ№1	0,389	0,251	10
СЗХ№2	0,792	0,636	7
СЗХ№3	0,645	0,604	7
СЗХ№4	0,415	0,358	9
СЗХ№5	0,828	0,597	10
СЗХ№6	0,345	0,605	3
СЗХ№7	0,682	0,391	10
СЗХ№8	0,521	0,586	4
СЗХ№9	0,428	0,317	7
СЗХ№10	0,45	0,347	10
СЗХ№11	0,646	0,65	10

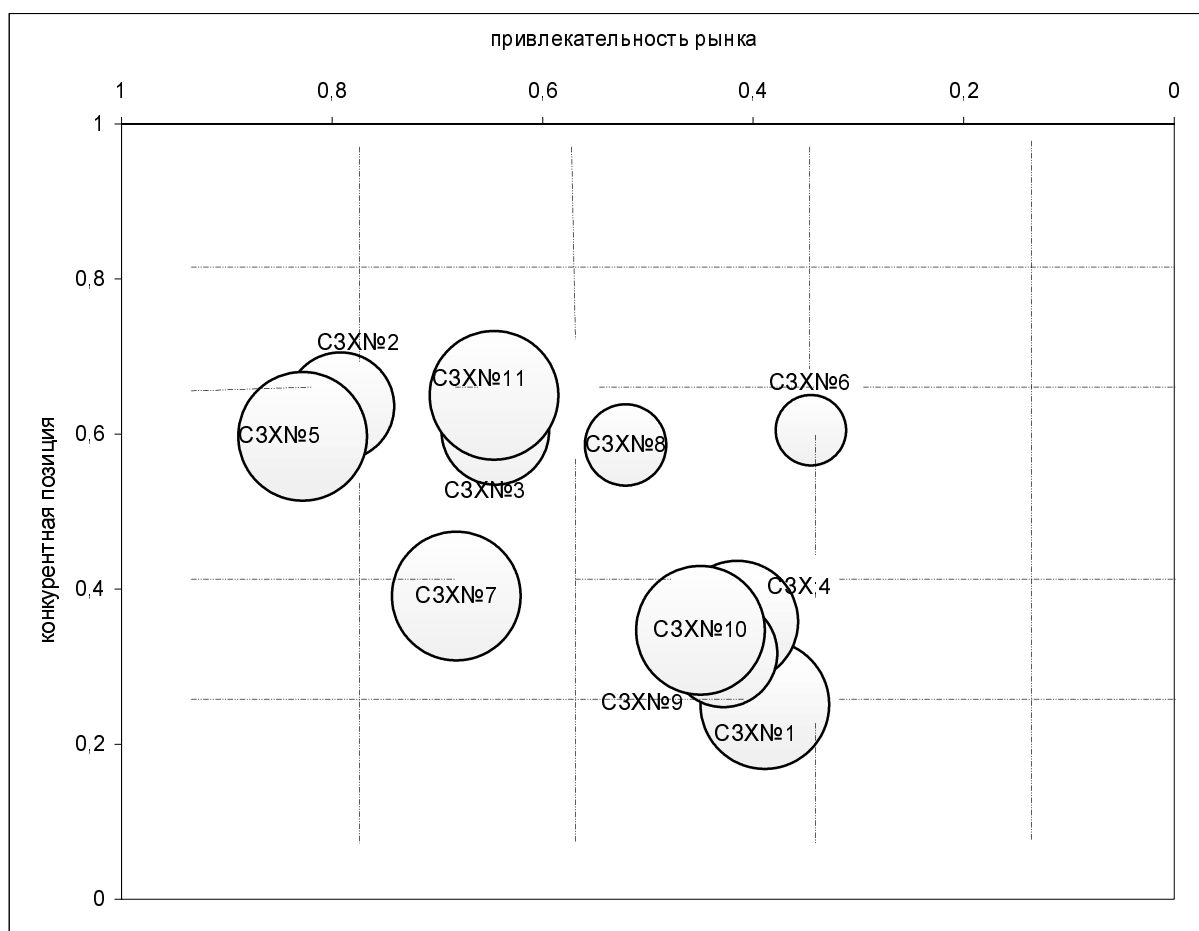
На основе построенной матрицы предложены рекомендации по стратегии развития для выявленных СЗХ мини-завода.

СЗХ № 1, 4, 9, 10 – расположена в полях № 18, характеризуется низкой конкурентной позицией и средней привлекательностью рынка, что выражается в большом количестве металлопотребляющих производств, нуждающихся в его сортаменте, но наличие таможенных пошлин и низкие цены не позволяют ему реализовывать продукцию из-за низкой рентабельности. В таком положении целесообразно “наблюдать со стороны” и при благоприятных тенденциях быстро выйти на рынок.

СЗХ № 2 – находится в поле № 5 и является перспективной с хорошо развитой дилерской сетью. Рекомендуется стратегия развития как рынка, так и товара.

СЗХ № 3, 5, 7, 11 – расположена в поле № 9. Характеризуется большой емкостью, стабильными ценами, благоприятной торговой политикой, что делает этот рынок крайне привлекательным и перспективным для мини-завода. Объем потенциального спроса настолько велик, что при его заполнении мини-завод может работать только на него, т.е. он обеспечит загрузку всей мощности по этому сортаменту. Рекомендуется применять стратегию “развития”.

СЗХ № 6 – находится в поле № 12. Рынок характеризуется малыми объемами заказов с отсутствием перспектив для развития. Применяемая стратегия “остаться малыми”. Не следует вкладывать инвестиции в этот рынок, так как его потеря не отразится на работе мини-завода.



Распределение СЗХ мини-завода

СЗХ № 8 – находится в поле № 13. Спрос достаточно стабильный с привлекательными ценами, но объем сбыта мал. На этом рынке целесообразна стратегия “остаться малыми”

Выбранные стратегии можно считать обоснованными, так как при их разработке использовались научные методы, методы системного анализа и прогнозирования. Для выработки стратегических решений применялись такие научные подходы, как системный, комплексный, интегральный, динамический, процессный, нормативный, количественный, административный и ситуационный.

Эта матрица позволяет управлять портфелем бизнеса мини-завода, усилить положение на прибыльных рынках, развивать, инвестировать в перспективные виды продукции,

исключать неприбыльные, своевременно формировать новые виды продукции. Предложенная методика дает возможность комплексной реализации миссии, целей мини-завода.

1. Смирнов А.Н., Панфилова Т.С., Матвийчук В.И., Дорохова Л.В. Тенденции развития концепции современных мини-металлургических заводов и комплексов и их целесообразность для Украины // Менеджер. – 1999. – № 1. – С. 35 – 41. 2. Юзов О.В., Седых А.М. Мировые тенденции развития мини-заводов // Электрометаллургия. – 2000. – № 6. – С. 2 – 6.

УДК 658.8

З.Б. Живко, Н.Є. Селюченко

Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

© Живко З.Б., Селюченко Н.Є., 2003

Визначено чинники, які зумовлюють особливості формування цінової стратегії підприємства, що надає послуги.

In the article the special features of formation of price strategy of a firm in the branch of service.

Цінову стратегію підприємства розробляють з урахуванням його місії та перспективної лінії розвитку. Разом з тим, ціна є істотним елементом конкурентної політики, має значний вплив на функціонування підприємства, його стійкість та перспективи розвитку.

Цінова стратегія відображає логіку маркетингової діяльності підприємства у сфері планування, встановлення та використання цін на послуги (продукцію), контролю за ними у відповідній перспективі [2, с. 134]. Слід зазначити, що сфері послуг притаманні деякі особливості, які впливають на формування цінової стратегії підприємства. Проаналізувавши літературні джерела та діяльність підприємств сфери послуг, ми виділили основні чинники, що зумовлюють специфіку ціноутворення у цій сфері: особливості попиту; особливості пропозиції; висока суспільна значимість соціальних послуг; висока чутливість послуг до кон'юнктури ринку; нематеріальний характер послуг; високий рівень диференціації послуг; умови, що характеризують надання послуг; термін надання послуг; сезонність споживання окремих видів послуг; державне регулювання.

Особливості попиту на послуги полягають в тому, що він завжди є індивідуальним, має місцевий характер, передує їх виробництву і практично не має взаємозамінників [8, с. 367]. Крім того, споживачі досить часто формують попит на декілька видів взаємопов'язаних послуг одночасно. Такі комплекси взаємопов'язаних послуг називають наборами послуг. Так, наприклад, туристична фірма пропонує переважно набір туристичних послуг, що включають: оформлення віз (а деколи і паспортів), транспортні послуги, послуги з розселення, екскурсійне обслуговування, харчування тощо. Розрізняють два типи наборів: набори послуг, що не піддаються поділу (сукупності послуг, що можуть набуватися лише разом внаслідок того, що можливість окремого придбання переважно призведе до різкого зменшення попиту на набір), і набори послуг, що піддаються поділу (такі сукупності послуг, що можуть бути набуті або окремо, або разом за дещо нижчою ціною). Приваб-