

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2015 РАЧКОВСКИЙ Э. А.

УДК 338.242.2

Рачковский Э. А. Количественный анализ потенциальных сегментов рынка при разработке стратегии реструктуризации предприятий

Целью статьи является разработка и обоснование количественного подхода к интегральной оценке привлекательности потенциальных сегментов рынка, необходимость проведения которой возникает в рамках стратегического планирования реструктуризации промышленного предприятия при выборе в качестве основных направлений: кардинальное изменение товарного ассортимента, освоение принципиально новой для предприятия продукции и выход на новые для него товарные рынки. Предложено оценить привлекательности рынков строить на основе системы показателей, отражающих состояние трех групп признаков: условий рыночной (конкурентной) среды; состояния предприятия; позиции конкурентов, и характеризующих в разрезе каждого из потенциальных сегментов рынка степень благоприятствования условий для ведения бизнеса, возможности предприятия по вхождению в рынок, ожидаемую позицию предприятия среди конкурентов. Обоснована поэтапная схема построения интегральной оценки привлекательности рынков, предполагающая выбор и измерение уровня первичных признаков анализируемых рыночных сегментов, построение групповых оценок привлекательности основных составляющих этих сегментов, свертку групповых оценок в интегральные оценки привлекательности рынков и их ранжирование по уровню интегрального показателя. Показано, что эффективным инструментом решения указанных задач являются методы многомерного неметрического шкалирования, позволяющие осуществлять сопоставление многопараметрических объектов, свойства которых могут быть выражены в интервальных (количественных) и порядковых (качественных) шкалах.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия, целевые сегменты рынка, оценка привлекательности, количественный подход.

Библ.: 23.

Рачковский Эдуард Анатольевич – ведущий специалист, ООО «Рейлтрансхолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)
E-mail: niz.office@ukrth.com

УДК 338.242.2

Рачковський Е. А. Кількісний аналіз потенційних сегментів ринку при розробці стратегії реструктуризації підприємств

Метою статті є розробка та обґрунтування кількісного підходу до інтегральної оцінки привабливості потенційних сегментів ринку, необхідність проведення якої виникає в рамках стратегічного планування реструктуризації промислового підприємства при виборі як основних напрямків: кардинальну зміну товарного асортименту, освоєння принципово нової для підприємства продукції та вихід на нові для нього товарні ринки. Запропоновано оцінку привабливості ринків будувати на основі системи показників, які відображають стан трьох груп ознак: умов ринкового (конкурентного) середовища; стану підприємства; позиції конкурентів, та характеризують у розрізі кожного з потенційних сегментів ринку ступінь сприяння умов для ведення бізнесу, можливості підприємства по входженню в ринок, очікувану позицію підприємства серед конкурентів. Обґрунтовано поетапну схему побудови інтегральної оцінки привабливості ринків, яка передбачає вибір і вимірювання рівня первинних ознак ринкових сегментів, що аналізуються; побудову групових оцінок привабливості основних складових цих сегментів; зортку групових оцінок в інтегральні оцінки привабливості ринків та їх ранжування по рівню інтегрального показника. Показано, що ефективним інструментом рішення вказаних завдань є методи багатомірного неметричного шкалювання, яке дозволяє здійснити зіставлення багатопараметричних об'єктів, властивості яких можуть бути виражені в інтервальных (кількісних) і порядкових (якісних) шкалах.

Ключові слова: реструктуризація підприємства, цільові сегменти ринку, оцінка привабливості, кількісний підхід.

Библ.: 23.

Рачковський Едуард Анатолійович – провідний фахівець, ТОВ «Рейлтрансхолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Маріуполь, 87517, Україна)
E-mail: niz.office@ukrth.com

UDC 338.242.2

Rachkovskiy E. A. Quantitative Analysis of the Potential Market Segments when Developing the Strategy of Restructuring the Enterprise

The article is aimed at development and substantiation of a quantitative approach to integral estimation of attractiveness of the potential market segments, the need for which occurs within the framework of the strategic planning of restructuring the industrial enterprises when selecting as the major directions: fundamental change of product range, development of a product, which will be ultimately new for the enterprise, and entry into new product markets. It has been proposed to assess the attractiveness of markets on the basis of a system of indicators, which reflect the status of the three groups of signs: conditions of the market (competitive) environment; state of enterprise; position of competitors, and which characterize, in terms of each of the potential market segments, the grade of favorabilities of the business environment, opportunities to enter the market for enterprise, the expected position of the enterprise among its competitors. A stage-by-stage scheme for building the integral estimate of attractiveness of the markets has been substantiated, which includes selecting and measuring the level of primary signs of the analyzed market segments, construction of the grouped estimates of attractiveness of the main components of these segments, folding of the grouped estimates in the integral estimates of attractiveness of the markets and their ranking by the level of the integral indicator. It has been displayed that an effective tool to address the specified tasks are the multi-dimensional, non-metric scaling methods, which allow comparison of multi-parameter objects whose properties can be expressed in the interval (quantitative) and the serial (qualitative) scales.

Key words: restructuring of enterprise, target segments of the market, estimation of attractiveness, quantitative approach.

Bibl.: 23.

Rachkovskiy Eduard A. – Leading Specialist, RailTransHolding, LLC (vul. Varганova, 10, 87517, Ukraine)
E-mail: niz.office@ukrth.com

Выбор целевых сегментов рынка (ЦСР) относится к числу типовых подпроблем общей проблемы выбора рациональных направлений развития промышленных предприятий и является предметом исследований целого ряда научных теорий, таких, в частности, как теория стратегического управления, теория маркетинга, теория конкуренции и конкурентоспособности.

Задача выбора ЦСР в общем случае имеет две качественно различные, относительно самостоятельных, но тесно взаимосвязанных составляющих: аналитической и управленческой (в узком смысле). Логика взаимосвязи этих составляющих очевидна: принятие решения о целевых сегментах рынка должно базироваться на результатах сравнительного анализа всех сегментов рынка, ко-

торые могут быть привлекательными для предприятия, т.е. на анализе потенциальных сегментов рынка (ПСР). Очевидно, однако, что структура, широта и глубина анализа, требования к его результатам, как и допустимый (рациональный) уровень затрат на проведение аналитических исследований, определяется целями и спецификой постановки задачи выбора ЦСР. Так, например, в рамках даже одной проблемы – проблемы стратегического планирования реструктуризации предприятия, – характер выбора ЦСР в контексте задачи диверсификации деятельности крупной компании и в контексте задачи освоения новых видов продукции отдельным предприятием с учетом имеющихся у него производственных возможностей будет существенно различаться.

В то же время в методической литературе рекомендации по структуре анализа привлекательности ПСР (см., например, [3, 7, 13, 14]) обычно не учитывают специфики конкретных постановок задачи выбора целевых сегментов рынка и, как правило, включают в себя максимально широкий список всевозможных аналитических задач. Учет конкретных особенностей принятия решений в рамках задачи выбора ЦСР, к примеру, учет стратегического характера анализа привлекательности рынков, обычно проявляется лишь в выборе методов проведения анализа, среди которых преобладают агрегированные методы, а также методы, ориентированные на широкое использование экспертных оценок (например, методы матриц БКГ и McKinsey – General Electric, SWOT-анализ, SNW-анализ и др.).

Кардинально иной (целевой) подход к анализу предприятий в рамках планирования реструктуризации промышленных предприятий предложен в цикле работ Шпака С. А. [15 – 19], автор которого полагает, что такой анализ должен быть подчинен процессу целеполагания, а иерархия задач аналитического обеспечения этого процесса предопределяется иерархией дерева целей, формируемого, в том числе, на основании результатов анализа, проводимого на вышестоящих уровнях иерархии целей. Такой подход позволяет осуществлять декомпозицию общей проблемы анализа предприятий и среды его функционирования на совокупность иерархически упорядоченных, более простых подпроблем, проводить только те виды анализа, которые диктуются процессом декомпозиции целей, четко разграничивать стратегический, тактический и оперативный уровни задачи и, на этой основе, определять в каждом конкретном случае требования к результатам анализа и подходящие методы его проведения.

Автором этого подхода показано, в частности, что задача выбора ЦСР в процессе стратегического планирования реструктуризации промышленного предприятия возникает при анализе такой подцели главной цели реструктуризации, как «Освоение и реализация новой продукции» (см., например, [15, 17]).

С учетом рассматриваемой цели доминирующим признаком при сегментировании рынка и определении перечня потенциальных сегментов рынка является вид продукции. Поскольку методы сегментации рынка хорошо известны из теории маркетинга, далее будем

предполагать, что перечень ПСР определен и включает в себя N' объектов.

Поскольку основное предназначение анализа ПСР как одной из аналитических задач, подлежащих решению при целеполагании в процессе стратегического планирования реструктуризации предприятий, состоит в оценке привлекательности потенциальных рынков новой продукции с позиций главной цели реструктуризации «Обеспечение целевого (увеличение) уровня доходности предприятия», то суть такого анализа заключается в оценке возможного уровня доходности производства и реализации новой для предприятия продукции на новых для него товарных рынках. Указанная особенность диктует специфические требования к оценке привлекательности ПСР, которые должны найти отражение в выборе объектов анализа, оцениваемых свойств этих объектов, показателей, характеризующих уровень проявления этих свойства, шкал измерения указанных показателей и методов оценки их уровня.

Исходя из этого, легко видеть, что оценки привлекательности ПСР должны носить комплексный характер, что обусловлено многоплановостью объектов анализа, основными составляющими которых являются рыночная среда, новая для предприятия продукция и само предприятие.

Укажем на наиболее важные объекты и задачи анализа каждой из этих составляющих, подчеркнув, что определение перечня объектов анализа должно сопровождаться выбором признаков (свойств), характеризующих состояние каждого из объектов анализа, и показателей, отражающих уровень проявления соответствующих свойств. При этом, в силу сравнительного характера такого анализа и его результатов, необходимо стремиться к тому, чтобы оцениваемые показатели, характеризующие свойства объектов оценки, были измеримы по крайней мере в порядковых шкалах, что является обязательным условием возможности проведения упорядочения этих объектов по принципу «хуже – лучше», необходимого для решения задачи выбора целевых сегментов рынка.

При решении этой задачи необходимо учитывать также стратегический уровень анализа привлекательности ПСР в рамках разработки стратегии реструктуризации предприятия, что накладывает определенные ограничения на количество анализируемых признаков и степень их детализации (которые далеко не всегда учитываются в руководствах по маркетингу) и допускает применение упрощенных методов экономического анализа и методов экспертных оценок.

Анализ рыночной среды. Основной задачей анализа рыночной среды ПСР является выяснение и оценка условий, в которых предстоит функционировать предприятию, а также требований рынка, которым должно соответствовать предприятие в случае вхождения в данный сегмент рынка. С учетом этого объекты анализа ПСР можно подразделить на ряд относительно обособленных групп, в рамках каждой из которых задача анализа сводится к оцениванию определенных свойств

входящих в соответствующую группу составляющих рыночной среды.

Продукция:

- ✦ рыночный ассортимент;
- ✦ стадия жизненного цикла (ЖЦ) продукции.

Показатели рыночного ассортимента, включая ассортиментную характеристику продукции (основной сегментообразующий признак), широту, глубину, новизну и обновляемость ассортимента, являются не только характеристиками продуктовой составляющей рыночной среды сегмента рынка (СР), на основании которых должно приниматься решение о его привлекательности, но и играют одну из ключевых ролей при определении структуры задач анализа возможностей предприятия. Некоторые показатели ассортимента являются номинальными (например, ассортиментные характеристики продукции), другие (к примеру, показатели новизны и обновляемости ассортимента) имеют порядковую природу, поэтому могут и должны быть использованы для оценки привлекательности ПСР.

Стадия ЖЦ продукции очевидно является одним из наиболее информативных индикаторов привлекательности СР в рамках задачи выбора продукции, подлежащей освоению предприятием в процессе реструктуризации.

Потенциал продаж СР:

- ✦ емкость (размер) и темп роста (тенденции изменения);
- ✦ доходность и тенденции ее изменения;
- ✦ зрелость СР (стадия ЖЦ рынка).

Уровень указанных признаков рыночной среды может быть выражен с помощью показателей, измеримых в интервальных и порядковых шкалах, и непосредственно характеризует степень привлекательности того или иного СР.

Потенциальный спрос:

- ✦ неудовлетворенный спрос (степень удовлетворенности спроса) и его прогноз;
- ✦ эластичность спроса.

Наличие неудовлетворенного спроса и ожидаемое его сохранение в перспективе, равно как и неэластичность спроса, рассматриваются при оценке привлекательности ПСР как благоприятные факторы, и поэтому соответствующие показатели, выражающие уровень проявления этих свойств, традиционно являются обязательными при анализе рыночной среды и удобны в применении, так как могут выражаться как интервальными, так и порядковыми величинами, допускающими сопоставление указанных признаков.

Условия конкуренции:

- ✦ тип конкурентного рынка;
- ✦ количество конкурентов;
- ✦ сила, интенсивность конкуренции;
- ✦ уровень и характер вмешательства (ограничения со стороны) государства в процесс функционирования рынка.

Несмотря на номинальную природу такого признака, как тип конкурентного рынка, в теории конкуренции на содержательном, качественном уровне значениям

этого признака (монополия, олигополия и т. д.) традиционно ставятся в соответствие порядковые показатели, позволяющие сопоставлять различные по типу рынки по уровню привлекательности.

На привлекательность рынка для новых участников существенное влияние оказывают и такие признаки рынка, как количество конкурентов, сила (интенсивность) конкуренции, для измерения которых в теории конкуренции разработан широкий набор количественных показателей (см., например, в [1, 9, 12], обзор и анализ таких инструментов, как коэффициент концентрации, индекс Херфиндаля – Хиршмана и др.). Подобные показатели характеризуют оцениваемое явление с различных позиций, и поэтому на уровне стратегического анализа трудно отдать предпочтение какому-либо одному из них.

Характеристики формы и уровня вмешательства государства в процесс функционирования рынка обычно специфичны для каждого рынка, однако, как правило, могут быть выражены с помощью порядковых показателей, пригодных для сравнительного анализа ПСР. Примерами ограничений, вводимых со стороны государства, могут служить лицензирование, квотирование, административные запреты на ввоз-вывоз товаров, запреты и ограничения, устанавливаемые с помощью налоговых, тарифно-таможенных и прочих инструментов государственного управления.

Конкуренты.

Анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон является одним из ключевых в анализе конкурентной среды. Описанию его структуры посвящено большое число научной и учебной литературы (см., например, [7, 8, 12, 13, 14]), причем для большинства из них характерен охват практически всех аспектов функционирования конкурентов, отражающих не только внутреннюю, но и внешнюю среду конкурентов (их позицию и поведение на рынке). Такой подход является не вполне неконструктивным на уровне разработки стратегии и избыточным в рамках стратегического планирования реструктуризации предприятия, ориентированной на освоение новых видов продукции и выход реструктурируемого предприятия на новые товарные рынки.

В связи с этим в настоящем исследовании анализ конкурентов на каждом из ПСР предлагается проводить по структуре признаков, идентичной структуре признаков предприятия, подлежащего реструктуризации, которая рассмотрена ниже.

Прочие условия рынка (признаки):

- ✦ темпы НТП в отрасли (продукция, технологии);
- ✦ скорость изменения (изменчивость) условий в ПСР.

Анализ признаков рынка первой группы позволяет по сути оценить требования рынка, предъявляемые к инвестиционно-инновационной деятельности предприятия, его способности поддерживать диктуемые рынком темпы обновления ассортимента выпускаемой продукции (за счет освоения и выпуска инновационной продукции) и технико-технологического уровня производства.

Анализ признаков второй группы должен быть направлен на оценку рыночной среды как фактора неопределенности, как фактора риска, препятствующего эффективному функционированию предприятий, т. е. на оценку стабильности указанных условий. Это принципиально отличает данный вид анализа от предыдущего, ориентированного на оценку требований рынка к адаптационным возможностям предприятия.

Факторы макросреды:

- ✦ общая макроэкономическая ситуация в регионе (стране);
- ✦ политическая обстановка;
- ✦ социально-культурные, экологические и другие факторы.

Большой перечень показателей, характеризующих состояние факторов макросреды, содержится в методиках конкурентных сопоставлений стран, описание которых можно найти, например, в [20, 21]. Ряд индикаторов этого типа имеют количественную природу, а некоторые – качественную порядковую, что позволяет все подобные индикаторы использовать в целях сравнительного анализа привлекательности рыночных сегментов.

Анализ (возможностей) предприятия. Предметом анализа предприятия должны служить имеющиеся у предприятия производственные факторы и условия, способствующие освоению, производству и реализации новой продукции на каждом из ПСР, соответствующие возможности предприятия по вхождению в ПСР.

Рассмотрим основные составляющие в рамках каждой из указанных групп признаков предприятия.

Освоение продукции:

- ✦ удовлетворение требованиям стандартов и законодательства, регламентирующих качество продукции и процесс производства;
- ✦ кадровое обеспечение процесса освоения новой продукции;
- ✦ финансовое обеспечение процесса (финансовые возможности).

Производство (новой) продукции:

- ✦ доступность материально-технических ресурсов;
- ✦ наличие (возможность организации) системы МТС производства новой продукции;
- ✦ производственные площади и производственная инфраструктура, технологическое оборудование, технологии (наличие и возможности расширения, обновления, создания, приобретения);
- ✦ (ожидаемое, целевое) качество продукции (качество, которое может быть обеспечено предприятием);
- ✦ предполагаемый уровень затрат и/или доходности производства продукции;
- ✦ наличие и квалификация производственного персонала.

Реализация продукции:

- ✦ наличие (возможность организации) системы сбыта новой продукции на соответствующих (новых для предприятия) товарных рынках.

Имидж предприятия.

Для всех рассмотренных выше признаков и групп признаков теория экономического анализа располагает набором общепринятых показателей и количественных либо качественных методов оценки их уровня, включая всевозможные хорошо известные методы статистического анализа и экспертных оценок. В связи с этим отметим лишь то, что результатом анализа рыночной среды каждого ПСР и (возможностей) предприятия должны служить оценки состояния каждого из учитываемых признаков внешней среды и предприятия, которые, таким образом, являются абсолютными оценками, т. е. оценками соответствующих объектов анализа как таковых, не несущими в себе какую-либо сравнительную нагрузку.

Для сравнительной оценки привлекательности ПСР необходимо проведение сопоставительного анализа объектов сравнения на основе указанных выше первичных (факторных) оценок, являющихся оценками первичных признаков всех рассмотренных выше объектов анализа.

С целью проведения такого анализа разделим всю совокупность показателей состояния рыночной среды и предприятия на три смысловые группы:

- ✦ параметры условий деятельности на определенном сегменте рынка;
- ✦ параметры состояния предприятия (его возможностей по освоению, производству и реализации новой продукции на каждом ПСР);
- ✦ параметры предприятий-конкурентов (в разрезе каждого ПСР).

Идея такого подразделения базируется на достаточно очевидном предположении, что привлекательность произвольного ПСР определяется тем, (а) насколько благоприятны для бизнеса (с позиций реструктуризируемого предприятия) условия рынка; (б) насколько данное предприятие способно (исходя из параметров его состояния, возможностей) войти на этот рынок и успешно функционировать на нем, а также тем; (в) какое положение способно занять данное предприятие среди конкурентов.

В комментариях нуждается лишь последнее предположение. Сравнительный анализ предприятий-конкурентов, включая рассматриваемое предприятие, позволяет, при использовании соответствующих методов сопоставления, которые и предлагаются ниже, оценивать степень сходства – различия между конкурентами и, таким образом, оценивать ожидаемое положение данного предприятия среди конкурентов на конкретном рыночном сегменте. Близость параметров предприятия к параметрам конкурентов – лидеров рынка на одних сегментах, при большей степени сходства с аутсайдерами на других сегментах рынка, вполне естественно трактовать в пользу более высокой привлекательности первых сегментов по сравнению со вторыми.

Введем следующие обозначения. Пусть E_i – вектор показателей состояния рыночной среды i -го сегмента рынка ($i \in I, I$ – множество индексов ПСР), за исключением параметров, характеризующих состояние конку-

рентов (группа показателей «Конкуренты», приведенных выше); S_i – вектор параметров состояния предприятия – возможностей вхождения в рынок i (включает все указанные выше признаки (показатели) предприятия за исключением группы признаков «Освоение продукции»); C_{ij} – вектор состояния j -го конкурента на рыночном сегменте i , где $j \in J_i$, а J_i – множество индексов предприятий-конкурентов на сегменте рынка i , которое включает и предприятие, подлежащее реструктуризации. Заметим, что векторы показателей S и $\{C_{ij}\} \forall i, j$ идентичны по своей структуре.

Тогда задача сравнительной оценки привлекательности произвольного сегмента рынка из множества анализируемых сегментов будет представлять собой задачу построения на основе совокупности первичных оценок групповых оценок привлекательности каждой из указанных выше трех составляющих, т. е. обобщенных оценок рыночных условий для бизнеса; возможностей вхождения в рынок предприятия; предполагаемой позиции среди конкурентов, и последующей свертки групповых оценок в единую интегральную оценку привлекательности ПСР. Тогда результаты ранжирования всех сегментов рынка по уровню интегрального показателя привлекательности могут служить основанием для принятия решения о выборе целевых СР из числа потенциальных.

Автором настоящего исследования для решения этой задачи предлагается использовать методы МНШ, теоретические основы которых изложены в [10, 11, 22], а целесообразность и опыт их применения в экономическом анализе рассмотрены в [4, 5, 6].

В предположении, что первичные оценки всех отмеченных выше объектов анализа получены построение групповых и интегральной оценок привлекательности ПСР предлагается проводить в пять этапов.

Этап 1. Отсев заведомо недостижимых ПСР в силу непреодолимых барьеров вхождения в рынок, таких например, как отсутствие доступа к ресурсам либо каналам сбыта, эксклюзивные права уже существующих предприятий, лицензирование, стандартизация и т.п. Этот этап соответствует этапу построения дерева достижимых целей в системе целеполагания в процессе разработки стратегии реструктуризации предприятий [19] и позволяет определить количество ($N, N \leq N'$) и перечень достижимых сегментов рынка (ДСР).

Этап 2. Целью второго этапа является получение обобщенной сравнительной оценки привлекательности каждого ДСР как такового, т. е. без учета возможностей предприятия по вхождению в каждый из этих рынков, и ранжирование всех ДСР по степени сходства с «эталонном». При этом в качестве эталонного принимается гипотетический сегмент рынка, которому приписывается лучшее среди всех анализируемых ДСР значение каждого показателя из множества E .

Решение этой задачи возможно с помощью методов МНШ путем шкалирования N объектов анализа (множества векторов $\{E_i\}$ для всех i) в пространстве параметров рыночной среды E в одномерное финальное пространство, последующего расчета расстояния каждого сегмента до эталона (степени близости к эталону

в финальном пространстве) и ранжирования сегментов по данному признаку.

Этап 3. Третий этап предполагает проведение сравнительного анализа возможностей предприятия по вхождению в ДСР, результатом которого являются обобщенные сравнительные оценки доступности ДСР, характеризующие, в силу выбора показателей S , обобщенный уровень соответствия предприятия (его возможностей) требованиям каждого из ДСР и позволяющие ранжировать ДСР по данному обобщенному признаку.

Такие оценки, как и на этапе 2, можно получить с помощью методов МНШ путем шкалирования N векторов S_i совместно с эталоном в пространстве показателей S в одномерное финальное пространство и последующим ранжированием сегментов рынка по степени близости к эталону. При этом порядок определения эталонного СР может быть таким же, как и порядок определения эталонной рыночной среды ДСР, рассмотренный выше.

Результаты анализа, предусмотренные этапами 2 и 3, позволяют получить представление о (i) совокупной (сравнительной) привлекательности каждого ДСР с позиций благоприятствования рыночной среды бизнесу вообще, без учета возможностей вхождения рассматриваемого предприятия в эти рынки (этап 2) и (ii) обобщенном уровне возможностей вхождения предприятия в эти сегменты рынка (этап 3), характеризующем привлекательность каждого ДСР с точки зрения доступности вхождения предприятия в этот сегмент.

Оценки каждого из указанных типов имеют вполне самостоятельное смысловое значение, так как характеризуют качественно различные аспекты исследуемой ситуации. Логически полную картину привлекательности ДСР позволяют получить результаты анализа, предусмотренного следующим, 4-м этапом.

Этап 4. На данном этапе предполагается проведение сравнительного анализа предприятия и действующих конкурентов. Этот анализ для каждого ДСР может быть основан на показателях предприятия (вектор показателей S_i) и всех его основных конкурентов на этом СР (векторы показателей $\{C_{ij}\}_j$). С помощью многомерного шкалирования предприятий-конкурентов сегмента j , включая гипотетическое эталонное для данного сегмента предприятие, можно оценить, насколько близко в пространстве параметров S данное предприятие к эталону (а также степень подобия всем его конкурентам в сегменте j). Такие оценки, полученные для данного предприятия в каждом СР (всего N оценок), позволяют судить о возможном положении предприятия среди конкурентов в случае вхождения в любой из достижимых СР и ранжировать эти сегменты по данному признаку.

Таким образом, оценки, получаемые на этапе 4, характеризуют привлекательность ДСР с точки зрения позиции, которое может занять предприятие среди конкурентов на том или ином достижимом сегменте рынка.

Этап 5. На этом, заключительном, этапе анализа предусматривается построение интегральных оценок привлекательности ДСР, аккумулирующих результаты предшествующего анализа. Информационной основой

такого анализа могут служить обобщенные оценки привлекательности каждого СР с позиций условий рыночной среды (этап 2), доступности сегментов рынка для предприятия (этап 3) и возможного положения предприятия среди конкурентов (этап 4).

Нетривиальность этой задачи, как собственно и задач, решаемых на этапах 2 – 4, обусловлена ее многокритериальной природой, обязанной тем, что привлекательность любого сегмента рынка характеризуется тремя качественно различными обобщенными показателями. В связи с этим формально строгое решение проблемы свертки таких показателей в единый интегральный, что необходимо для принятия окончательного решения о выборе целевого сегмента рынка, невозможно. Это делает неизбежным применение различных методических приемов, содержащих неформальные процедуры либо основанные на различных упрощающих предположениях [2].

В настоящем исследовании для решения этой задачи также предлагается использовать методы МНШ, предусматривающие определение эталонного ДСР и шкалирование в одномерное финальное пространство рассматриваемых сегментов, наряду с эталоном, в пространстве трех, указанных выше, обобщенных признаков. Степень близости оцениваемых СР к эталонному может служить инструментом ранжирования указанных ДСР, на результатах которого будет базироваться окончательный выбор из них одного или нескольких целевых сегментов.

ВЫВОДЫ

В основе корректного решения задачи выбора целевых сегментов рынка для промышленных предприятий, предусматривающих как одно из основных направлений реструктуризации освоение новых видов продукции и выход на новые для этих предприятий рынки сбыта, должен лежать скрупулезный, научно обоснованный количественный анализ привлекательности потенциальных рынков (сегментов рынка).

Сложность проведения такого анализа обусловлена целым рядом причин, среди которых к числу основных следует отнести: (а) сложность самого объекта анализа как системы; (б) трудности измерения значимых признаков, связанные с большим числом таких признаков, необходимостью решения задачи выбора множества анализируемых признаков, качественно различной природой этих признаков, отличающихся как экономическим содержанием, так и типами шкал их измерения; (в) возможность различных постановок задачи выбора ЦСР, определяющих свои специфические требования к структуре анализа, его результатам и, как следствие, наиболее подходящие методы аналитических исследований; (г) разнообразие аналитических методов одного назначения (методов оценивания первичных признаков); (д) невозможность в общем случае формально строгого решения задачи сведения первичных оценок факторов в групповые и интегральный.

Преодоление указанных трудностей при оценке привлекательности потенциальных сегментов рынка промышленного предприятия в рамках стратегического планирования реструктуризации возможно на пути си-

стемного подхода к целеполаганию, рассматривающего анализ как основной инструмент формирования дерева приоритетных целей реструктуризации предприятия путем последовательной декомпозиции целей на подцели, начиная с главной цели, и позволяющий выделить стратегический уровень анализа, перечень возникающих в процессе целеполагания аналитических задач и определить подходящие по уровню сложности и детализации методы анализа.

На примере подцели реструктуризации предприятия «Освоение и реализация новой продукции» показано, что анализ привлекательности потенциальных сегментов рынка для предприятий, нуждающихся в коренном изменении ассортимента выпускаемой продукции, должен базироваться на анализе внешней экономической среды предприятия (I), его возможности вхождения в новые сегменты рынка (II) и позиции конкурентов на этих сегментах (III), а среди признаков указанных объектов анализа должны доминировать признаки, характеризующие степень благоприятности условий для ведения бизнеса в каждом из потенциальных сегментов, способности предприятия в освоении и успешном функционировании на этих сегментах, ожидаемую позицию предприятия среди конкурентов на каждом потенциальном сегменте.

Аналитическое обеспечение выбора целевых сегментов рынка предложено проводить в ряд этапов, предусматривающих:

- ✦ выбор и измерение первичных признаков всех объектов анализа для каждого потенциального сегмента рынка с помощью известных методов экономического и статистического анализа, а также методов экспертных оценок;
- ✦ отсев априори недостижимых сегментов рынка (определение множества достижимых сегментов рынка);
- ✦ построение обобщенных (групповых) оценок основных объектов анализа (I) – (III) каждого сегмента рынка с применением методов многомерного неметрического шкалирования, позволяющего осуществлять сопоставление многопараметрических объектов с числовыми и порядковыми значениями признаков;
- ✦ построение интегральных оценок привлекательности достижимых сегментов рынка путем свертки групповых оценок методами МНШ;
- ✦ ранжирование достижимых сегментов рынка по интегральному показателю уровня привлекательности. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Азоев Г. Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. **Алехин А. Б.** Обобщенные признаки предприятий, регионов и национальных экономик: проблема измерения и новые подходы / А. Б. Алехин // *Економіст*, 2011. – № 8. – С. 24 – 29.
3. **Березин И.** Маркетинговый анализ / И. Березин. – 3-е изд. – М. : Вершина, 2008. – 369 с.

4. **Брутман А. Б.** Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий различной отраслевой принадлежности / А.Б. Брутман // Эффективная экономика. – 2011. – № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=699>

5. **Кошеленко В. О.** Об одном подходе к совершенствованию методик рейтинговых сопоставлений конкурентоспособности предприятий / В. О. Кошеленко // Экономіст. – 2010. – № 1. – С. 36 – 40.

6. **Кошеленко В. О.** Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий с применением методов многомерного шкалирования / В. О. Кошеленко // Вісник Хмельницького університету. – 2010. – Т. 4. Економічні науки, № 2. – С. 148 – 152.

7. **Портер М.** Конкурентная стратегия / М. Портер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес, 2005. – 454 с.

8. **Портер М.** Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

9. **Савчук С. И.** Основы теории конкурентоспособности / С. И. Савчук. – Мариуполь : ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. – 520 с.

10. **Терехина А. Ю.** Анализ данных методами многомерного шкалирования / А. Ю. Терехина. – М. : Наука, 1986. – 168 с.

11. **Толстова Ю. Н.** Измерение в социологии : курс лекций / Ю. Н. Толстова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

12. **Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

13. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

14. **Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : Изд-во Эксмо, 2005 – 544 с.

15. **Шпак С. А.** Задача выбора целевых сегментов рынка новой продукции в системе планирования реструктуризации предприятий / Р. А. Рачковский, С. А. Шпак // Бизнес Информ. – 2014. – № 6. – С. 270 – 278.

16. **Шпак С. А.** Обоснование комплекса задачи диагностики подсистемы сбыта продукции в планировании реструктуризации предприятий (целевой подход) / С. А. Шпак // Бизнес Информ. – 2013. – № 4. – С. 345 – 351.

17. **Шпак С. А.** Структура задач диагностики подсистемы производства продукции в задачах формирования стратегии реструктуризации предприятий / С. А. Шпак // Уральский научный вестник. – 2013. – № 3(31). – С. 5 – 18.

18. **Шпак С. А.** Целевой подход к диагностике предприятия и разработке стратегии реструктуризации (стратегический аспект) / С. А. Шпак // Эффективная экономика. – 2013. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>

19. **Шпак С. А.** Целевой подход к планированию реструктуризации предприятий: система понятий и терминов / С. А. Шпак // Актуальные проблемы современных наук – 2013 : междунар. науч.-практ. конф., 7 – 15 июня 2013 г. : тезисы докладов. – г. Пшемысль, 2013. – Т. 7. Экономические науки. – С. 102 – 106.

20. *IMD World Competitiveness Yearbook: 2009.* – Lausanne : International Institute for Management Development, 2009. – 544 p.

21. *The Global Competitiveness Report 2012 – 2013.* – World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2012. – 545 p.

22. **Torgerson W. S.** Multidimensional scaling: I Theory and method / W. S. Torgerson // Psychometrika, 1952. – V. 17, No. 3. – P. 401 – 419.

Науковий керівник – Литвиненко О. В., кандидат технічних наук, директор ТОВ «Науково-інженерний центр керуючої компанії «РЕЙЛТРАНСХОЛДІНГ» (Маріуполь)

REFERENCES

Azoev, G. L. *Konkurentsia: analiz, strategija i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996.

Alekhin, A. B. "Obobshchennye priznaki predpriyatij, regionov i natsionalnikh ekonomik: problema izmereniya i novye podkhody" [Generalized signs of enterprises, regional and national economies: the problem of measuring and new approaches]. *Ekonomist*, no. 8 (2011): 24-29.

Berezin, I. *Marketingovyy analiz* [Marketing analysis]. Moscow: Vershina, 2008.

Brutman, A. B. "Srovnitelnyy analiz konkurentosposobnosti predpriyatij razlichnoi otraslevoi prinalozhnosti" [Comparative analysis of the competitiveness of enterprises in various industrial branches]. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=699>

Fatkhutdinov, R. A. *Konkurentosposobnost: ekonomika, strategija, upravlenie* [Competitiveness: economics, strategy, management]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Fatkhutdinov, R. A. *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing]. Moscow: Biznes-shkola "Intel-Sintez", 2000.

Fatkhudinov, R. A. *Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo, 2005.

IMD World Competitiveness Yearbook: 2009. Lausanne: International Institute for Management Development, 2009.

Koshelenko, V. O. "Ob odnom podkhode k sovershenstvovaniyu metodik reytnovykh sopostavleniy konkurentosposobnosti predpriyatij" [An approach to improve the methods of rating comparisons of enterprise competitiveness]. *Ekonomist*, no. 1 (2010): 36-40.

Koshelenko, V. O. "Otsenka konkurentosposobnosti promyshlennykh predpriyatij s primeneniem metodov mnogomernogo shkalirovaniya" [Evaluation of competitiveness of industrial enterprises using the methods of multidimensional scaling]. *Visnyk Khmelnytskoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 2 (2010): 148-152.

Porter, M. *Konkurentnaia strategija* [Competitive Strategy]. Moscow: Alpina Biznes, 2005.

Porter, M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2005.
Rachkovskiy, R. A., and Shpak, S. A. "Zadacha vybora tselevykh segmentov rynka novoy produktsii v sisteme planirovaniia restrukturyzatsii predpriyatij" [The task of choosing the target market segments of new products in the planning system restructuring]. *Biznes Inform*, no. 6 (2014): 270-278.

Rachkovskiy, R. A., and Shpak, S. A. "Zadacha vybora tselevykh segmentov rynka novoy produktsii v sisteme planirovaniia restrukturyzatsii predpriyatij" [The task of choosing the target market segments of new products in the planning system restructuring]. *Biznes Inform*, no. 6 (2014): 270-278.

Shpak, S. A. "Obosnovanie kompleksa zadachi diagnostiki podsystemy sbyta produktcii v planirovanii restrukturyzatsii predpriyatij (tselevoy podkhod)" [Justification of the complex problems of diagnostics subsystem of sales in planning the restructuring of enterprises (targeted approach)]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 345-351.

Shpak, S. A. "Struktura zadach diagnostiki podsystemy proizvodstva produktcii v zadachakh formirovaniia strategii restrukturyzatsii predpriyatij" [The structure of the diagnostic tasks subsystem production problems in forming a strategy of enterprise restructuring]. *Uralskiy nauchnyy vestnik*, no. 3 (31) (2013): 5-18.

Shpak, S. A. "Tselevoy podkhod k diagnostike predpriyatija i razrabotke strategii restrukturyzatsii (strategicheskij aspekt)" [Targeted approach to the diagnosis and the development of enterprise restructuring strategy (strategic dimension)]. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>

Shpak, S. A. "Tselevoy podkhod k planirovaniyu restrukturizatsii predpriyatiy: sistema poniatiy i terminov" [Targeted approach to planning the restructuring of enterprises: the system of concepts and terms]. *Aktualnye problemy sovremennykh nauk* – 2013. Pshemyshl.; 2013.102-106.

Savchuk, S. I. *Osnovy teorii konkurentosposobnosti* [Fundamentals of the theory of competitiveness]. Mariupol: IPREEI NAN Ukrainy; Renata, 2007.

Tolstova, Yu. N. *Izmerenie v sotsiologii* [Measurement in Sociology]. Moscow: INFRA-M, 1998.

Terekhina, A. Yu. *Analiz dannykh metodami mnogomernogo shkalirovaniya* [Data analysis methods of multidimensional scaling]. Moscow: Nauka, 1986.

"The Global Competitiveness Report 2012 – 2013". *World Economic Forum*. Geneva, Switzerland.; 2012.

Torgerson, W. S. "Multidimensional scaling: I Theory and method". *Psychometrika*, vol. 17, no. 3 (1952): 401-419.

УДК 659.4:664(477)

ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ ДО ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

© 2015 ДЕРЕВ'ЯНКО О. Г.

УДК 659.4:664(477)

Дерев'янка О. Г. Залученість споживачів до формування репутації вітчизняних підприємств харчової промисловості

У статті висвітлено результати емпіричного дослідження щодо залучення споживачів у діяльність вітчизняних підприємств харчової промисловості взагалі та у процеси формування їх репутації зокрема. Результатом активного залучення споживачів у зазначені процеси, у відповідності з авторською позицією, є формування антикрихіткої репутації підприємства. На основі проведеного емпіричного дослідження – анкетування 50 споживачів продукції досліджуваних 19 підприємств, які представляють різні підгалузі харчопрому, – виявлено ряд тенденцій, які підтверджують залежність антикрихітності репутації і перспектив сталого розвитку підприємства від рівня системності його репутаційного менеджменту. Автор оперує поняттями «організаційний профіль системи репутаційного менеджменту (СРМ)», який визначається за наявністю чи відсутністю на підприємстві певних організаційних елементів системи репутаційного менеджменту: виокремлення в організаційній структурі спеціалізованого PR-підрозділу (відділу з управління репутацією), наявності документально формалізованої PR-стратегії та оперативних планів PR-роботи різного часового горизонту, наявності документально формалізованого плану дій у надзвичайних ситуаціях (план антикризових PR-активностей) тощо. Зроблено висновки щодо наявності залежності між організаційним профілем СРМ, з одного боку, і напрямками та рівнем залученості стейкхолдерів-споживачів до формування репутації підприємства, з іншого

Ключові слова: антикрихітність репутації, репутаційний менеджмент, стейкхолдери підприємства, зв'язки з громадськістю, модель репутаційного менеджменту, організаційний профіль системи репутаційного менеджменту.

Рис.: 7. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Дерев'янка Олена Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

УДК 659.4:664(477)

Дерев'янка Е. Г. Вовлеченность потребителей в формирование репутации отечественных предприятий пищевой промышленности

В статье отражены результаты эмпирического исследования вовлеченности потребителей в деятельность отечественных предприятий пищевой промышленности в целом и в процессы формирования их репутации в частности. Результатом активного вовлечения потребителей в указанные процессы, в соответствии с авторской позицией, является формирование антихрупкой репутации предприятия. На основе проведенного эмпирического исследования – анкетирования 50 потребителей продукции исследуемых 19 предприятий, представляющих различные подотрасли пищепрома, – выявлен ряд тенденций, которые подтверждают зависимость антихрупкости репутации и перспектив устойчивого развития предприятия от уровня системности его репутационного менеджмента. Автор оперирует понятием «организационный профиль системы репутационного менеджмента (СРМ)», который идентифицируется по наличию или отсутствию на предприятии определенных организационных элементов системы репутационного менеджмента: специализированного PR-подразделения (отдела по управлению репутацией), документально формализованной PR-стратегии и оперативных планов PR-работы различного временного горизонта, документально формализованного плана действий в чрезвычайных ситуациях (план антикризисных PR-активностей) и др. Сделаны выводы о наличии зависимости между организационным профилем СРМ, с одной стороны, и направлениями и уровнем вовлеченности стейкхолдеров-потребителей в формирование репутации компании, с другой.

Ключевые слова: антихрупкость репутации, репутационный менеджмент, стейкхолдеры предприятия, связи с общественностью, модель репутационного менеджмента, организационный профиль системы репутационного менеджмента.

Рис.: 7. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Дерев'янка Елена Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

UDC 659.4:664(477)

Derevianko O. H. Involvement of Consumers in Building the Reputation of the Domestic Food Industry Enterprises

The article displays the results of empirical research of consumer involvement into activities of the domestic enterprises of the food industry in general, and in processes of building their reputations in particular. An active involvement of consumers in these processes, in accordance with the author's position, will result in formation of the anti-frailty reputation of enterprise. On the basis of conducted empirical research – survey of 50 consumers as to products of 19 enterprises from different sub-branches of the food industry, a number of trends that confirm dependence of the anti-frailty of reputation as well as prospects for sustainable development of enterprise from the level of systematicity of the reputation management, have been identified. The author uses the concept of «organizational profile of the system of reputation management (SRM)», which is identified by the presence or absence at the enterprise of certain organizational elements in the system of reputation management: a specialized PR-division (division on reputation management), a document-wise formalized PR strategy and operational plans for PR-work of different horizon periods, a document-wise formalized emergency activities plan (plan of anti-crisis PR-activities), etc. Conclusions have been made about the relationship between organizational profile of the SRM on the one hand, and the level of involvement of stakeholders-consumers in building the enterprise's reputation on the other hand.

Key words: anti-frailty of reputation, reputation management, corporate stakeholders, public relations, reputation management model, organizational profile of the system of reputation management.

Pic.: 7. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Derevianko Olena H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua