

**МЕТОДИКА ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ
СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК
КАК СПОСОБ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**

Р. А. Вырский

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Р. А. Лизакова

Глобализация экономики, рост числа предприятий по выпуску однотипной продукции, необходимость завоевания собственной ниши на мировых и внутренних рынках в условиях жесткой конкуренции, быстрое изменение факторов среды функ-

ционирования предприятий и мировой финансовый кризис требуют от предприятий безошибочной, четкой работы в направлении достижения желаемых целей, следуя правильно выбранной маркетинговой стратегии. Выбор стратегии должен осуществляться из числа возможных альтернатив в соответствии с методикой, позволяющей без труда адаптировать их, приводя в соответствие с конкретной ситуацией, сложившейся у предприятия на конкретном рынке.

Одним из основных этапов разработки стратегической маркетинговой программы является формирование стратегических альтернатив развития предприятия и выбор наиболее эффективной маркетинговой стратегии. Общие маркетинговые стратегии детализируют стратегии развития предприятия в целом. Исходя из выбранной общей МГ-стратегии, с учетом конкретной ситуации на данном рынке, уровня конкурентной борьбы, выбирается стратегия по отношению к продукту.

Учитывая это, интересна методика выбора стратегических альтернатив (адаптации маркетинговой стратегии к факторам среды окружения предприятия), основанная на экспертных оценках важности основных факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность маркетинговой стратегии.

Объектом исследования в данной работе является РУП «Гомсельмаш» на предмет выработки альтернативных вариантов маркетинговых стратегий его функционирования и адаптации на этой основе эффективности работы самого предприятия к комплексу факторов среды функционирования его путем последующего варьирования предлагаемых стратегий в конкретных вариантах изменения параметров среды и значимости различных факторов.

Блок-схема выбора маркетинговой стратегии развития предприятия в общем виде представляет собой следующую последовательность шагов:

1. Выбор основных факторов и критериев внешней и внутренней среды предприятия, определяющих эффективность маркетинговых стратегий $E; I; C; I_{nv}$.

2. Оценка важности критериев методом анализа иерархий МАИ.

Параллельно с этим проводится оценка веса факторов методом сравнительного шкалирования.

3. Балльная оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия для каждой альтернативной стратегии.

4. Оценка факторов.

Оценка факторов внешней среды. Формула учета влияния комплекса групп факторов внешней среды для предприятия РУП «Гомсельмаш».

Согласно оценок экспертов выведенное математическое уравнение имеет вид:

$$E = 0,169 \cdot E_{\text{ПП}} - 0,178 \cdot E_C - 0,174 \cdot E_T + 0,199 \cdot E_3 + 0,280 \cdot E_M.$$

Оценка факторов внутренней среды. Результаты оценки экспертов и формула учета их влияния на выбор стратегии:

$$I = 0,280 \cdot I_{\text{ОП}} + 0,281 \cdot I_K + 0,223 \cdot I_M + 0,216 \cdot I_{\text{ОК}}.$$

Оценка конкурентоспособности предприятия. Результаты оценки экспертов и вывод формулы учета их значимости на выбор стратегического решения описываются уравнением

$$C = 0,244 \cdot C_{\text{ПП}} + 0,268 \cdot C_{\text{Ф}} + 0,248 \cdot C_{\text{СПР}} + 0,240 \cdot C_T.$$

Оценка фактора риска инвестиций в нашем исследовании представлена уравнением

$$I_{nv} = 0,22 \cdot I_1 + 0,11 \cdot I_2 + 0,21 \cdot I_3 + 0,22 \cdot I_4 + 0,25 \cdot I_5.$$

5. Формирование модели альтернативных стратегий развития предприятия. Для РУП «Гомсельмаш» уравнение модели представлено в виде

$$A_i = V_{ij} \cdot E_i - V_{ij} \cdot I_i + V_{ij} \cdot C_i - V_{ij} \cdot I_{nvi}.$$

6. Обоснование модели расчета интегрированного показателя оценки альтернативных стратегий развития предприятия на основе экспертной оценки коэффициентов важности факторов с учетом специфики конкретного рынка.

$$A_i = 0,3302 \cdot E_i + 0,308 \cdot I_i + 0,260 \cdot C_i + 0,210 \cdot I_{nvi}.$$

7. Выбор наиболее подходящего (адаптирующего) варианта маркетинговой стратегии развития предприятия.

Успех реализации этой методики определяется полнотой выбора характерных факторов для описания реальной ситуации на рынке и профессионализмом экспертов, точностью выставления ими каждому фактору баллов в аспекте той роли, которую он играет в каждой из рекомендуемых специалистами стратегий.

Для предприятия, специализирующегося на выпуске сельскохозяйственных машин и техники, необходимо рассматривать практически классический набор факторов (говоря об укрупненной их градации на группы). Новыми тенденциями здесь можно назвать укрупнение подгруппы внешних факторов за счет предпочтительного учета медийных факторов. Рассматривая детализацию аспектов внутри той же подгруппы внешних факторов, возникает понимание того, что социальные факторы сами по себе несколько специфичны для адекватного описания рынка покупателей и клиентов, приобретающих конечную продукцию такого предприятия. Справедливости ради подчеркнем, что предлагаемая к рассмотрению методика выбора альтернативных стратегий вполне осуществима без детализации подгрупп факторов. Другое дело, что при уже сделанном выборе рекомендуемой стратегии на основе этой методики, например, стратегии модернизации товара или стратегии создания совсем нового товара, необходима как можно более мелкая детализация, главным образом именно подгруппы социальных факторов.

И поскольку в этой работе не ставится целью обоснование разработки вышеупомянутых стратегий, оставим их на будущее рассмотрение в нашей следующей статье или тезисах.

Здесь же более подробно остановимся на этапах выбора стратегических альтернатив.

Основные этапы выбора стратегических альтернатив следующие:

1 этап. Определяется перечень основных факторов (E ; I ; C ; I_m) и критериев внешней и внутренней среды предприятия, определяющих эффективность маркетинговых стратегий. Они сгруппированы по 4-м типам на факторы внешней среды предприятия (в количестве 21), на факторы его внутренней среды (16), на факторы конкурентоспособности предприятия (16) и на факторы риска инвестиций соответственно (9).

2 этап. Для оценки важности факторов внутренней и внешней среды предприятия формируется экспертная группа из числа опытных и ведущих специалистов завода.

3 этап. Производится оценка важности критерия методом анализа иерархий (МАИ) с использованием шкалы отношений МАИ. На основе сравнительной экспертной оценки факторов строятся матрицы парных сравнений для определения весовых коэффициентов факторов.

4 этап. Производится оценка важности каждого фактора методом сравнительного шкалирования с использованием шкалы с постоянной суммой баллов. С учетом текущей маркетинговой ситуации, факторов окружения, специфики самого предприятия и отрасли эксперты определяют весовые коэффициенты факторов.

5 этап. В области маркетинговых стратегий по отношению к конкретному продукту можно выделить следующие стратегии:

Лидерство в области затрат - конкурентная стратегия, которая обеспечивает предприятию достижение наименьших издержек производства, благодаря чему оно устанавливает по сравнению с конкурентами более низкие цены.

- Дифференциация - конкурентная стратегия, следуя которой предприятие концентрирует свои усилия на создании продуктов, по своим характеристикам отличающихся в лучшую сторону от конкурентов, придание продукту особых качеств, повышающих ее конкурентоспособность.

- Специализация (фокусирование) - конкурентная стратегия, следуя которой предприятие концентрирует свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителя.

- Диверсификация - это вид стратегии маркетинга, направленный на выпуск новых продуктов, не связанных с производством главных видов продуктов предприятия, и с выходом на нетрадиционные для нее рынки.

- Расширение областей использования товара.

Рассматриваемая методика гарантирует выбор перспективного направления развития предприятия по одной из предложенных стратегий, а именно A_1 - снижения цены; A_2 - модификации существующих продуктов; A_3 - разработки нового продукта; A_4 - поиска новых рынков сбыта.

Для оценки стратегических альтернатив в качестве критериев отбора используются факторы, оцениваемые специалистами предприятия и экспертами по 10-балльной шкале.

Процедура выбора стратегических альтернатив применительно к конкретному рынку и предприятию осуществляется на основе учета наиболее значимых факторов, весовой коэффициент которых, а также балл и значение являются наибольшими в подгруппе внутри одной классификационной группы.

Выводы:

1. При большом числе факторов и невозможности определения самого значимого (главного) из них, а также при невозможности установления функциональной взаимозависимости между факторами среды и параметрами функционирования предприятия целесообразно применение экспертных методов анализа и оценки.

2. Найденные уравнения функционирования предприятия с учетом применения возможных маркетинговых стратегий позволяют определить вариант с наиболее эффективными показателями работы объекта в условиях быстрого изменения значений факторов среды, то есть позволяют каждый раз адаптировать стратегии под изменение состояния окружения предприятия-объекта. Опытность эксперта определяет выбор.

3. Рассмотренная методика позволяет определить главные факторы среды, которые, с одной стороны, определяют выбор варианта маркетинговой стратегии из числа возможных, а с другой - также могут впоследствии быть выбранными для проведения по ним более точного, научного анализа, например методами статистического факторного анализа. Важна гибкость варьирования стратегиями.