

**СОДЕРЖАНИЕ****Н. Заворохина**

Дегустация — «вкусный» инструмент маркетинга ..... 4

**Н. Мартышенко**Оценка электронных ресурсов туристских предприятий  
Приморского края ..... 10**Т. Руткаускас, Г. Астратова, А. Сапегин**Совершенствование процесса управления незавершенным  
жилищным строительством в Свердловской области ..... 14**Л. Капустина, М. Сидоренко**Исследование конкурентоспособности предприятий  
дорожного хозяйства: маркетинговый подход ..... 22**Е. Кириллова, А. Тютюнник, Г. Строев**

Исследование динамики развития индустрии холода в России ..... 28

**Б. Воловиков, Н. Реброва**Применение системного подхода к формированию  
корпоративных стратегий ..... 32**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ****Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ (Липецкий филиал);**Никишкин Валерий Викторович**, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;**Панкрухин Александр Павлович**, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;**Парамонова Татьяна Николаевна**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Агентство BCI Marketing»РЕДАКЦИЯ:  
Сурен Григорян (гл. редактор)  
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)  
Валерия Михалюк  
Михаил Краевский  
Борис КузьминКОРРЕКТОР:  
Эдит СоломахинаАДРЕС РЕДАКЦИИ:  
105275, Москва,  
просп. Буденного, д. 39, корп. 3  
Тел./факс редакции:  
(495) 365 0255  
E-mail: [suren@bci-marketing.ru](mailto:suren@bci-marketing.ru)  
<http://www.bci-marketing.ru>Издание зарегистрировано  
в Гос. Комитете РФ по печати.  
Свидетельство о регистрации  
№ 016349 от 11.07.1997 г.  
Перерегистрировано  
в Министерстве РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовой  
коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии  
«АМА-Пресс» (г. Москва)Распространяется по подписке.  
Подписные индексы:  
48668 — каталог «Роспечать»  
40582, 43640 — Объединенный  
каталог «Пресса России»Подписка через подписные агентства  
«Урал-Пресс» — [www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru)  
«Интер-Почта» — [www.interpochta.ru](http://www.interpochta.ru)  
«МК-Периодика» — [www.periodicals.ru](http://www.periodicals.ru)  
«Артос-ГАЛ»Подписка в странах СНГ  
по каталогу «Роспечать»  
Белоруссия: ОДО «Лагодапресс»  
[www.lagodapress.com](http://www.lagodapress.com)Подписка через редакцию: выслать  
заявку произвольной формы  
с указанием номеров требуемого  
издания и с контактной информацией.Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Перепечатка материалов  
только с разрешения редакции.

## АННОТАЦИИ

**Н. Заворохина**

### **Дегустация – «вкусный» инструмент маркетинга**

Статья посвящена одному из действенных методов продвижения пищевых продуктов – дегустациям в местах продаж. В статье рассмотрены основные правила повышения эффективности дегустаций, влияние послевкусия на общее впечатление покупателя о продукте, формирование регламента дегустации с учетом покупательских ассоциаций и выявления скрытых и явных достоинств и недостатков дегустируемого продукта. Приведены конкретные ошибки ВТЛ-агентств.

**Ключевые слова:** промоушн, дегустация, конкуренты, ассоциация, сенсорный, маркетинг, вкус, ВТЛ.

**Н. Мартышенко**

### **Оценка электронных ресурсов туристских предприятий Приморского края**

Туристский бизнес все в большей степени использует Интернет. Большинство туристских предприятий Приморского края имеют свои сайты. Поэтому рынок туристских услуг сегодня можно исследовать на основании информации, представленной на сайтах. Наиболее эффективным средством анализа электронных ресурсов является экспертный опрос. В работе рассматривается методика организации многошаговой процедуры организации экспертных опросов, которая может быть использована, когда оценивается качество большого количества объектов (туристских сайтов).

**Ключевые слова:** туризм, экспертные оценки, анкетный опрос, матрица парных сравнений.

**Т. Руткаускас, Г. Астратова, А. Сапегин**

### **Совершенствование процесса управления незавершенным жилищным строительством в Свердловской области**

В статье рассматривается современное состояние незавершенного жилищного строительства в Свердловской области. Приведена модель управления незавершенным жилищным строительством в регионе, описаны интересы различных групп соинвесторов, рассматривается механизм привлечения инвестиционных ресурсов для реализации достройки объектов незавершенного строительства жилья. Разработанная авторами классификация объектов незавершенного строительства жилья может быть использована при принятии решений на уровне государственного управления территорией, на которой имеется большое количество данных объектов.

**Ключевые слова:** незавершенное строительство жилья, экономический кризис, характеристика сегмента, инвестиции, источники финансирования.

**Л. Капустина, М. Сидоренко**

### **Исследование конкурентоспособности предприятий дорожного хозяйства: маркетинговый подход**

В статье показаны результаты маркетингового исследования конкуренции на рынке дорожного строительства. Особое внимание уделяется вопросам идентификации факторов, влияющих на конкурентоспособность дорожно-строительных компаний.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, индекс Херфиндаля-Хиршмана, дорожное хозяйство, факторы конкурентоспособности, эффективность.

**Е. Кириллова, А. Тютюнник, Г. Строев**

### **Исследование динамики развития индустрии холода в России**

В статье представлены результаты исследования рынка холодильного и морозильного оборудования в России, динамика изменения его основных показателей. Также представлена специфика предпочтений потребителей на современном этапе развития и описаны приоритеты развития данного вида экономической деятельности.

**Ключевые слова:** бытовое холодильное оборудование, сегмент мелкой бытовой техники, влияние кризиса, предпочтения потребителей, специфика отрасли.

**Б. Воловиков, Н. Реброва**

### **Применение системного подхода к формированию корпоративных стратегий**

Применение комплексного подхода к формированию корпоративных стратегий является необходимым условием в системе стратегического планирования предприятия, обладающего диверсифицированным портфелем деловой активности. Наличие условия, выполнение которого позволяет объединить все корпоративные стратегии в единую концепцию является ключевым фактором обеспечения высокой эффективности процесса стратегического планирования. В статье предложен подход, основанный на применении целевого метода построения концепции стратегического развития предприятия.

**Ключевые слова:** системный подход, формализация целей, стратегическое планирование, концепция стратегического развития, ранжирование факторов.

---

## SUMMARIES

### **N. Zavorokhina**

#### **Tasting - «delicious» marketing tool**

Article is devoted one of effective methods of advancement of foodstuff – to tastings in points of sale. In article key rules of increase of efficiency of tastings, influence residual taste on general impression of the buyer about a product, to formation of regulations of tasting taking into account consumer associations and revealing of latent and obvious merits and demerits of a tasted product are considered. Concrete errors of BTL-agencies are resulted.

**Keywords:** promotion, tasting, competitors, association, touch, marketing, taste, BTL.

### **N. Martyshenko**

#### **Estimation of Electronic Resources of the tourist enterprises of Primorye Territory**

Tourist businesses are increasingly using the Internet. Most of the tourist enterprises of Primorye Territory have their own websites. Therefore the market of tourist services can be investigated today on the basis of the information presented on sites. Most an effective remedy of the analysis of electronic resources is expert interrogation. In work the technique of the organisation of multistage procedure of the organisation of expert interrogations which can be used when quality of a considerable quantity of objects (tourist sites) is estimated is considered.

**Keywords:** tourism, expert estimations, questionnaire, matrix of pair comparisons.

### **T. Rutkauskas, G. Astratova, A. Sapegin**

#### **Perfection of managerial process by the incomplete housing construction in Sverdlovsk area**

In the article the current state of incomplete housing construction in Sverdlovsk area is considered. The management model by incomplete housing construction in region is resulted, interests of various groups an co-investment are described, the mechanism of attraction of investment resources for realization of completion of objects of incomplete building of habitation is considered. The classification of objects of incomplete building of habitation developed by authors can be used at decision-making at level of the government territory on which there is a considerable quantity of the given objects.

**Keywords:** incomplete habitation building, economic crisis, description segment, investments, financial resources/

### **L. Kapustina, M. Sidorenko**

#### **Research of competitiveness of the enterprises road economy: the marketing approach**

The article deals with the results of the marketing research in the area of road building market. Special attention is given to the identification of the competitiveness factors of road-building companies.

**Keywords:** competition, competitiveness, Herfindahl-Hirschman index, road economy, competitiveness factors, efficiency.

### **E. Kirillova, A. Tyutyunnik, G. Stroev**

#### **Investigation of cold industry dynamics in Russia**

This article presents the results of the investigation on the market of refrigeration and freezing equipment as well as the dynamics of its main indicators. The specifics of the consumers' preferences at the current stage of its development are also presented, and the priorities of this exact kind of economical activity are described as well.

**Keywords:** domestic refrigeration equipment, segment of small domestic appliances, influence of crisis, consumer's preference, specificity in economic sector.

### **B. Volovikov, N. Rebrova**

#### **Application of the system approach to formation of corporate strategy**

Application of the complex approach to formation of corporate strategy is a necessary condition in system of strategic planning of the enterprise possessing диверсифицированным a portfolio of business activity. The condition presence, which performance allows to unite all corporate strategy in the uniform concept is the key factor of maintenance of high efficiency of process of strategic planning. In article the approach based on application of a target method of construction of the concept of strategic development of the enterprise is offered.

**Keywords:** the system approach, formalization of the purposes, strategic planning, the concept of strategic development, ranging of factors.

## **Наталья ЗАВОРОХИНА**

# **ДЕГУСТАЦИЯ – «ВКУСНЫЙ» ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА**



**Заворохина Наталья Валерьевна,**  
к. т. н., дегустатор-эксперт, директор,  
Центр «Дегустатор»  
degustator@olympus.ru

Сегодняшнего покупателя довольно трудно удивить дегустацией продуктов в «местах продаж»: супермаркетах, универсамах и магазинах. Производители и дистрибьюторы стараются использовать данный вид продвижения как метод стимулирования сбыта, повышения лояльности покупателей к торговой марке, для знакомства потребителей с новинками, а также в качестве реакции на активность конкурентов.

Главная задача промодегустикации — представить наиболее выгодные стороны товара, заставив покупателя запомнить товар и впоследствии (или сразу же) приобрести его. Преследуемые цели при этом различны — «сток» складских запасов, стимулирование сбыта, первичное знакомство покупателя с новой маркой, повышение узнаваемо-

сти марки или лояльности к компании.

Продукт, выбранный для дегустации, должен обладать несколькими, на наш взгляд, очень важными характеристиками:

- 1) иметь отличные вкусовые характеристики;
- 2) быть товаром массового спроса;
- 3) иметь низкую себестоимость.

Дегустация является механизмом «втягивания» клиента в процесс оценки вкусовых достоинств продукта, стимулом и мотивацией к покупке.

Грамотно спланированная и технически верно проведенная дегустация в торговой точке способна увеличить продажи в несколько раз (обычно в 1,5–2,2 раза). К сожалению, довольно часто этот эффект «всплеска продаж» непродолжителен и обычно через несколько меся-

цев или даже недель «затухает». Несмотря на это, дегустация — это достаточно эффективный, востребованный метод продвижения, который по праву считается долговременной инвестицией в развитие торговой марки, создание положительного имиджа производителя.

Для того чтобы промодегустиация была максимально эффективной, необходимо правильно выбрать объект дегустации, разработать регламент, спланировать четкую работу всей команды от начальника маркетингового отдела до супервайзера акции и промоутера. Необходимо ясно представлять преследуемую цель, четко ставить задачу, заранее определять точки контроля и методику расчета эффективности дегустации.

Цель проведения дегустации — не только ознакомить покупателя с вкусовыми достоинствами продукта, но, прежде всего, создать позитивное впечатление о продукте, «подтолкнуть» покупателя к мысли совершить покупку и стать «приверженцем» продукта в дальнейшем. Стоит, конечно, помнить и о том, что промодегустиация — это своего рода маленькое шоу, которое покупатель должны вспомнить, увидев этот товар на полке магазина.

Разрабатывая регламент промодегустикации, недостаточно владеть знанием только маркетинговых коммуникаций, необходимо представлять сенсорные ощущения покупателя. В этом неоценимую помощь могут оказать профессиональные дегустаторы.

Слово «дегустация» произошло от латинского слова *degusto*, что означает: «пробую на вкус». Дегустация основана на опробовании, то есть покупатель оценивает вкусовые характеристики продуктов с помощью своих органов чувств. Эта оценка может варьироваться в зависимости от: настроения покупателя и степени его усталости, погодных условий (зима/лето), температуры окружающего воздуха в помещении, где проводится дегустация, формы используемой посуды, температуры предлагаемого продукта, освещения.

### **НАЧАЛА СЕНСОРИКИ**

Общеизвестно, что человек способен различать четыре основных вкуса и три второстепенных. К основным вкусам относятся сладкий, горький, соленый, кислый.

К второстепенным — терпкий (ощущение, остающееся во рту при употреблении крепкого чая), щелочной (вкус, остающийся во рту от раствора питьевой соды) и вкус, называемый в западной литературе «*umami*» — это приятное ощущение во рту, вызываемое нуклеотидами (глутаматом натрия, например).

Вкусовые ощущения возникают с различной скоростью, наиболее быстро возникает соленый вкус, затем сладкий, кислый и, в последнюю очередь, горький вкус. Рецепторы вкуса расположены на языке неравномерно: кончик языка отвечает за сладкий вкус, боковые края передней части языка — за

соленый вкус, боковые края задней части языка — за кислый вкус, корень языка — за горький вкус. Поэтому если человек попробует кончиком языка, например, классический горьковатый напиток «Тоник», то он попросту может не ощутить горького вкуса.

Язык человека является его органом вкуса, механизм его функционирования состоит в том, что вещество, растворенное в воде или слюне, через поры попадает на вкусовые луковицы, в которых химические раздражения превращаются в нервные импульсы, передающиеся в центральную нервную систему. Ощущение вкуса может меняться в зависимости от массовой доли вещества, так раствор поваренной соли ниже пороговой концентрации воспринимается сладким.

Важным фактором формирования потребительского мнения о продукте при оценке его вкуса является послевкусие, которое может быть продолжительным или коротким, приятным или неприятным, резким или округлым. Послевкусие — сильнейший фактор в формировании общего восприятия продукта. В качестве примера можно привести промодегустацию таблеток сахарозаменителя, проходившую в ряде магазинов г. Екатеринбурга. Дегустацию сопровождали красивые промостойки, нарядные активные промоутеры, но дегустация в прямом смысле слова «провалилась». В результате дегустации производитель не только не достиг

цели по стимулированию сбыта, но, наоборот, потерял часть целевой аудитории и пострадал финансово.

Причина негативной реакции покупателей была в следующем: таблетки содержали в своем составе активные подсластители — сахарин натрия, цикламат натрия, пищевую соду и винную кислоту. Это стандартный, достаточно популярный состав для данной продукции. Особенностью данных подсластителей является то, что они дают стойкое горько-металлическое послевкусие, которое вызывает ощущение сухости во рту.

Следовательно, при дегустации необходимо было принять все меры, чтобы скрыть эту особенность. Производитель же предложил дегустировать данный продукт, растворяя его в горячем чае. Вкус чая, несмотря на терпкость, не может скрыть послевкусие такого рода. Если бы менеджер, разрабатывающий регламент данной дегустации, знал особенности сенсорного восприятия, то не сделал бы такую явную ошибку. Оптимальным было бы предложить покупателю не чай, а кофе с молоком. Острая горчинка кофе и округлое послевкусие молока отлично бы замаскировали данную особенность продукта. Вообще дегустация продуктов такого рода сомнительна и следует тщательно продумать все «за» и «против».

Основным источником наслаждения при приеме пищи является, как это ни странно, не вкус, а обоняние. Причина это-

му — ограниченность вкусовых ощущений человека (как мы говорили — сладкий, горький, кислый и соленый). Все остальные вкусовые ощущения нам дарит обоняние. Обоняние позволяет нам оценить вкусовые нюансы и пикантность продуктов. Если у покупателя насморк или заложен нос, ему бесполезно рассказывать о нюансах вкуса и аромата — он физически не может их прочувствовать.

К сожалению, многие *BTL*-агентства, полностью отдаваясь организационным моментам, зачастую забывают о самом главном — о классических правилах дегустации.

Мы неоднократно сталкивались с грубыми ошибками при проведении промодегустаций, результат которых оказался плачевным именно из-за незнания менеджерами *BTL*-агентств основ сенсорного восприятия.

Например: дегустация пикантных соусов для мяса и рыбы, кетчупов рядом с автоматом, производящим поп-корн, дегустация 10(!) наименований тортов, дегустация зернового творага на сладком песочном печенье, дегустация печеночных паштетов на хлебе с маслом, дегустация голубого сыра перед мягким сыром «Бри Бланшетт» и т. д.

### **ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ ПРОМОДЕГУСТАЦИИ**

Менеджер, разрабатывающий регламент промодегустации, должен свободно ориентироваться в факторах, влияющих на

восприятие продукта, — влиянии цвета на восприятие вкуса продукта, влиянии возраста покупателя на восприятие вкуса, подбор промоутеров в соответствии с целевой аудиторией, влияние стереотипов и авторитетов на восприятие продукта покупателем.

При подготовке промодегустаций необходимо помнить несколько важнейших правил, приведенных ниже.

**Правило температурного режима.** Разогретый продукт обладает более интенсивным запахом и вкусом. Следовательно, если вы хотите скрыть необычайно яркий аромат (например, избыток ароматизатора), нужно представлять продукт холодным, если это не противоречит традиционным правилам его употребления (например, бессмысленно подавать холодными пельмени). Варьируя температуру продукта можно получить большую отдачу от дегустации, так как правильно подобранная температура продукта положительно скажется и на его вкусовых качествах. Пример: неэффективна дегустация теплых газированных напитков в летний июльский день или дегустация остывшего кофе в зимнюю стужу.

**Правило уместности.** Дегустировать нужно продукт, уместный в данное время года, суток, употребимый в данной местности. Например, нет смысла дегустировать

свиную тушенку в мусульманских странах, квас зимой, сало летом и т. п.

**Правило выбора посуды.** Дома, употребляя пищу или вино, мы стремимся подобрать максимально подходящую по форме посуду. Большой бокал — для красного вина, бокал-флейту для шампанского. Почему же при проведении дегустации посуда очень часто не соответствует требованиям? Конечно, на дегустации должна использоваться только одноразовая посуда, в ассортименте которой практически невозможно найти большие пластиковые винные бокалы, но можно постараться выбрать максимально подходящую посуду, подчеркивающие оттенки вкуса и аромата.

**Правило усиления вкуса.** Необходимо знать, что после употребления кислого вкуса, сладкий будет более ярким, и наоборот, после сладкого кислый покажется более кислым (яблоко после конфеты), после горького вкуса требуется довольно длительное время, чтобы восстановить рецепторы. Поэтому если дегустируется несколько продуктов в одном торговом зале, лучше располагать их от наименее к наиболее насыщенному вкусу.

**Правило очередности.** Очередность представления образцов должна быть хорошо продуманной. Начинать дегустацию следует с наиболее слабого по

вкусовым свойствам продукта (если покупатель не указал на конкретный образец) к наиболее вкусному. Последний продукт дарит покупателю послевкусию, с которым он отойдет от стойки промоутера. Вкус именно этого продукта покупатель запомнит лучше всех предшествующих.

**Правило «носителя».** В последнее время очень часто можно наблюдать, как *BTL*-агентства, работая в условиях жесткой конкуренции, идут навстречу клиентам, настаивающим на проведении «сложной» дегустации. Так, при дегустации пива предлагается представлять его на свежееобжаренных тостах, соусы предлагают опробовать с пельменями, плавленые сыры с сырным печеньем и т. д. При использовании такого яркого и выигрывающего по вкусу «носителя», как пельмени, сырники или свежие тосты, дегустируемый продукт зачастую проигрывает. Если покупатель задает вопрос «а где можно купить такие вкусные сырники?», вместо того чтобы заинтересоваться покупкой дегустируемого плавленого сыра, можно считать, что цель дегустации не достигнута. «Носитель» должен оттенять вкус продукта, но не затмевать его. Так, для дегустации сыра было лучше использовать пресные крекеры или галеты, для дегустации соуса — пресные регитоны. «Носитель» должен обладать нейтральным вкусом.

**Правило «визуализации» продукта.** Человек выбирает понравившийся ему кусочек глазами, а потом показывает на него рукой. Продукция должна выглядеть аппетитно.

**Правило участия.** Если покупатель сам участвует в дегустации (выбирает кусочек колбасы на вилочке, выбирает напиток), то он лучше запоминает эту дегустацию. Он чувствует себя хозяином положения.

**Правило фиксации.** Промоутер может говорить о продукте довольно много (конечно, если он хорошо подготовлен), но до покупателя он должен довести ту единственную мысль, которую покупатель должен запомнить. Это тот «штамп», который будет всплывать в его голове, когда он увидит на полке или в рекламе продукт, который он продегустировал. Этот «штамп» позволяет покупателю чувствовать себя причастным к товару. Понимание, что товар ему знаком, рождает отношение к товару как к «другу».

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМОДЕГУСТАЦИИ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА**

Используя классические методы дегустационного анализа, можно значительно повысить эффективность промодегустрации. Ниже описывается метод оптимизации, разработанный специалистами образовательно-

консалтингового центра «Дегустатор» (Екатеринбург).

### **Методика выбора объекта промодегустрации**

Если торговая компания имеет обширный портфель продуктов, необходимо выявить из ассортимента перечень те позиции, дегустация которых будет наиболее эффективна. Для этого — опираться прежде всего на анализ вкусовых характеристик и себестоимость продукта, а не на уровень его продаж. Последний учитывают при детальной разработке промоакции, когда определяется ее бюджет и прогнозируется эффективность. На первом же этапе необходимо определить, какие ассортиментные единицы наиболее оптимальны для проведения дегустации. Оценка проводится по нескольким критериям, данным в порядке значимости:

- ◆ внешний вид, вкус, аромат, послевкусие;
- ◆ упаковка (индивидуальная, семейная, массовая);
- ◆ специальные условия для дегустации (подогрев, охлаждение);
- ◆ сопутствующие материалы (стаканы или рюмки, одноразовая посуда или стекло, необходимость наличия чайников, разделочных досок и т. д.).

Далее следует определить список позиций, которые максимально подходят для дегустации. Для этого, используя 5-балльную шкалу оценки, необходимо заполнить *таблицу 1*.

Таблица 1

Сравнительная характеристика возможных объектов дегустации

Объект дегустации	Органолептические показатели				Упаковка	Спец. условия	Сопутствующие материалы
	Вн. вид	Вкус	Аромат	После-вкусие			
б/а напиток «Буратино» 0,6 л	5	4	5	3	инд.	Требуется охлажд.	Стаканы, салфетки, полотенца
Колбаса «Сервелат»	3	5	4	4	-	Не треб.	Тарелки, салфетки, ножи, разделочные доски, шпажки
Конфеты «Мишка»	5	4	4	5	инд.	Не треб.	Тарелки

Позиции, которые не вошли в таблицу, следует продвигать с использованием иных методов (акции с призами, лотереи, сэмплинг, подарок за покупки и т. п.).

Продукты, предоставляемые для дегустации, должны иметь безупречный вкус.

Итак, основные позиции для промодегустации выбраны с помощью детального анализа органолептических свойств каждого продукта.

### Оценка конкурентных преимуществ выбранных позиций

После того как объект дегустации определен, необходимо оценить его фактические достоинства и недостатки.

К явным относятся те недостатки и достоинства, которые могут быть определены при первом опробовании продукта (аромат, вкус, внешний вид, послевкусие), к скрытым относятся те недостатки и достоинства, которые потребитель замечает с течением времени при совершении нескольких покупок (например, изменение цвета в процессе хранения, появле-

ние ломкости, помутнение, появление постороннего запаха и т. п.). Для этого необходимо заполнить *таблицу 2*.

Следующим шагом будет – сравнить явные достоинства и недостатки собственной и конкурентной продукции. Оптимально учитывать мнение потребителей, а не личное. В графы «достоинства» и «недостатки» необходимо вносить только явные достоинства и явные недостатки конкурентной продукции, так как скрытые, не зная хорошо продукцию конкурентов, оценить довольно трудно. В ка-

честве образца можно взять *таблицу 3*.

Теперь вы имеете четкий сравнительный анализ органолептических достоинств и недостатков вашего и конкурентного продуктов. Такой наглядный метод значительно упрощает задачу оптимизации промодегустации.

Далее следует детально проработать регламент проведения дегустации с целью усиления акцента на достоинствах пищевого продукта и уменьшения акцента на недостатках. Следует заметить, что продукты с явны-

Таблица 2

Достоинства и недостатки выбранного для дегустации продукта

Достоинства		Недостатки	
Явные		Явные	
Скрытые		Скрытые	

Таблица 3

Достоинства и недостатки конкурентных продуктов, на примере пива

	Достоинства «своего» продукта	Наличие у конкурента	Недостатки «своего» продукта	Наличие у конкурента
Конкурент 1	Стойкая, хорошо прилипаемая, компактная пена	-	Карамельный привкус	+
	Нарядный золотистый цвет	+	Хлебный тон	-
	Гармоничный вкус	+		
	Хмелевая горечь	+		

Таблица 4

Анализ достоинств и недостатков колбасы «Молочной»

Достоинства		Недостатки	
Явные	Нежно-розовая однородная окраска среза без включений. Аромат мясной без посторонних нот. Упругая консистенция.	Явные	Длительное соленое послевкусие. Неудачная упаковка, при разрезе некрасиво рвется
Скрытые	При хранении в холодильнике не становится влажной. Можно употреблять в вареном виде, при варке не разваривается, хорошо сохраняет форму куска.	Скрытые	Не обнаружено

ми недостатками лучше все-таки на дегустацию не представлять. В *BTL*-агентства довольно часто обращаются клиенты, которые настаивают на проведении промодегустации заведомо проигрышного продукта. В таком случае в силах агентства провести промодегустацию данного продукта с наименьшими потерями, оптимизировав сам процесс дегустации.

**Методика усиления преимуществ, ослабления недостатков**

Пример: Анализ органолептических характеристик вареной колбасы «Молочная» выявил недостатки и достоинства, приведенные в *таблице 4*.

Одним из решений может быть представление на дегустацию колбасы в двух вариантах: обычной и отварной. Отварную колбасу нужно предложить последней, так как при отваривании

колбасы часть соли уйдет в отвар и послевкусие не будет слишком соленым.

Колбасу необходимо резать очень острым тонким ножом или предварительно лишать оболочки, чтобы покупатель не видел некрасиво обрезанной упаковки. В брифе промоутеров необходимо подчеркнуть отмеченные достоинства колбасы.

Сегодня, в век все возрастающей конкуренции и агрессивного маркетинга, когда ведется борьба буквально за каждого покупателя, когда брэнд-менед-

жеры продукта вынуждены придумывать все более изощренные методы борьбы за покупательский спрос, не стоит забывать об очень простом и эффективном методе продвижения — о дегустации в местах продаж. Профессионально используя основные правила дегустационного анализа и законы сенсорного восприятия, эффект от такой промодегустации может быть чрезвычайно высок, а сама дегустация станет отличным орудием в конкурентной борьбе.

**Наталья МАРТЫШЕНКО**

## **ОЦЕНКА ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ ТУРИСТСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИМОРСКОГО КРАЯ**



**Мартышенко Наталья Степановна,**  
к. э. н., доцент, кафедра Маркетинга  
и коммерции, Владивостокский  
государственный университет экономики  
и сервиса (ВГУЭС), профессор РАЕ  
natalya.martyshenko@vvsu.ru

Активность туристских предприятий в Приморском крае достаточно высока<sup>1</sup>. В крае зарегистрировано более двухсот туристских предприятий. Одни туристские фирмы через какое-то время сходят с дистанции, не выдерживая конкуренции, другие вновь образуются. Количество туристских фирм держится примерно на одном уровне уже около десяти лет. А вот перечень услуг туристских предприятий и опыт работы на рынке за этот период претерпели колоссальные изменения.

Одним из таких изменений в работе туристских фирм является ориентация туристских предприятий на продвижение

своих услуг через Интернет. Если еще пять лет назад имели свои сайты не более 30% туристских фирм, то сейчас трудно найти такую туристскую фирму, которая не имеет своего сайта. Пять лет назад приморские туристы при выборе турфирмы для приобретения путевки в первую очередь полагались на мнения родственников и знакомых, а затем совершались поиски через средства массовой информации (рекламные газеты), то теперь Интернет намного превосходит по популярности рекламные объявления в газетах.

Претерпели изменения и интересы туристов. Если раньше основная масса туристов приобре-

тала шоп-туры, то сейчас они все больше стали интересоваться познавательным, оздоровительным и медицинским видами туризма. География туристских поездок тоже очень расширилась. Чтобы оценить перспективы развития рынка туристских услуг в регионе, необходимо исследовать предложения услуг туристскими фирмами.

Сегодня оценивать рынок туристских предложений лучше всего на основе информации, предоставленной турфирмами на своих сайтах. Большинство туристских фирм Приморского края предлагают широкий спектр путешествий и только незначительная часть имеет определенную специализацию. Мы поставили своей целью произвести сравнительный анализ сайтов турфирм и выделить компании, обладающие наиболее совершенными электронными ресурсами. Такие компании будут определять структуру предложения в ближайшие годы. В этом случае для мониторинга туристских предложений будет совершенно необязательно анализировать все двести сайтов, а достаточно анализировать предложения турфирм, образующих лидирующую группу.

Для выделения лидирующей группы мы разработали многошаговую процедуру экспертных оценок. Расчет лидеров производится на основании матрицы парных сравнений, которая заполняется экспертами.

<sup>1</sup> Мартышенко Н.С. Исследование структуры потребления туристских услуг по турам Владивосток – Китай // Практический маркетинг. – 2010. – № 5(159). – С. 24–32.

Рассмотрим вид матрицы парных сравнений<sup>2</sup>. Для получения парных сравнений объектов  $A_i (i = \overline{1, n})$  используется анкетирование экспертов, предусматривающее заполнение таблицы, в которой количество строк равно количеству столбцов.

Значение элемента, стоящего на пересечении  $i$ -й строки и  $j$ -го столбца, определяются по формуле:

$$a_{ij} = \begin{cases} 0, & A_i \prec A_j \\ 1, & A_i \sim A_j \\ 2, & A_i \succ A_j \end{cases} \quad (1)$$

В соответствии с этой формулой на пересечении  $i$ -й строки и  $j$ -го столбца должен стоять 0, если объект с номером  $i$ , по мнению эксперта, менее значим, чем объект с номером  $j$ ; должна стоять 1, если объекты равнозначны, и 2, если  $i$ -й объект превосходит  $j$ -й. Полностью заполненная таблица в этом случае представляет собой квадратную матрицу  $A$ , элементы которой удовлетворяют соотношению (1).

Эксперту очень трудно упорядочить объекты (турфирмы) в порядке качественных характеристик. Однако эксперт легко может сравнить два отдельно взятых объекта. Если список сравниваемых объектов слишком большой, как в нашем случае, то матрица парных сравнений может стать необозримо большой. Такую матрицу не согласится заполнять ни один экс-

перт. Поэтому мы используем пошаговую процедуру выбора лидирующих турфирм.

На первом шаге из полного списка турфирм Приморского края<sup>3</sup> отбирается небольшая группа турфирм и для них составляется анкета для парных сравнений экспертов. Опытным путем мы установили, что группа из 12-ти объектов легко воспринимается экспертами.

По данным таблиц парных сравнений рассчитываются групповые оценки коэффициентов относительной важности объектов. Рассматриваемая группа ранжируется по коэффициентам важности. Затем группа объектов разделяется на две подгруппы («лидирующие» и «отстающие»). Для разделения объектов на две группы используется процедура кластерного анализа. Поэтому на каждом шаге количество объектов в двух подгруппах заранее неизвестно.

Группа лидирующих объектов переходит на следующий уровень (шаг) анализа. Группа отстающих объектов отбрасывается. На следующем шаге лидирующая группа дополняется новыми объектами из полного списка объектов ранее не участвовавшими в анализе. Процедура повторяется до тех пор, пока полный список объектов не будет исчерпан. Сокращение полной матрицы парных сравнений достигается за счет того, что мы на каждом последующем шаге ис-

ключаем из рассмотрения заведомо неперспективные объекты. Пример матрицы парных сравнений представлен в *таблице 1*.

Рассмотрим процедуру расчета групповых оценок коэффициентов относительной важности объектов (турфирм).

Вначале для каждой таблицы парных сравнений, заполненной отдельными экспертами, рассчитываются весовые коэффициенты, в соответствии со значениями которых ранжируются объекты. Метод вычисления весовых коэффициентов представляет собой итерационную процедуру:

$$p^t = A p_{t-1}, \quad (2)$$

где  $p^0 = (1, 1, 1 \dots 1)$ .

Чтобы избежать в процессе выполнения итераций получения чрезвычайно больших весовых значений, компоненты вектора на каждом шаге нормируются путем деления на сумму:

$$\lambda^t = \sum_i p_i^t = \sum_i \sum_j a_{ij} p_j^{t-1}. \quad (3)$$

С учетом нормирующего множителя процедура вычисления весовых коэффициентов записывается следующим образом:

$$p^t = \frac{1}{\lambda^t} A p^{t-1}. \quad (4)$$

Ее применение приводит к получению весовых коэффициентов  $p$ , в виде относительных величин, так как  $\sum_i p_i^t = 1$ . Вычис-

<sup>2</sup> Тинякова В.И. Математические методы обработки экспертной информации: Учебное пособие. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2006. – 68 с.

<sup>3</sup> <http://tourizm.primkraj.ru/>; <http://rest.vl.ru/fun/tours/tur-operator/>; <http://www.poiskurov.ru/>.

Таблица 1

Пример заполненной матрицы парных сравнений

Турфирмы	Туристическое агентство «АМИТА»	Турцентр Беркут	Бюро международного туризма «Приморье»	Вояж-Тур	Дальинтурист	Диалог народов	ФориТур-Приморье	ТерраТур Плюс	Айтек	ВладДискавериТур	Галатей-Тур	Лагуна	Сайт
ООО Туристическое агентство «АМИТА»	1	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	1	<a href="http://www.vl.ru/rest/single.php?id=78&amp;idnews=1528">www.vl.ru/rest/single.php?id=78&amp;idnews=1528</a>
Турцентр Беркут	0	1	0	2	2	1	0	2	2	2	2	2	<a href="http://berkuttour.ru/">http://berkuttour.ru/</a>
Бюро международного туризма «Приморье»	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2	<a href="http://www.primtour.ru/">http://www.primtour.ru/</a>
Вояж-Тур	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	<a href="http://www.vtur-dv.ru">www.vtur-dv.ru</a>
Дальинтурист	2	0	1	2	1	1	0	2	0	2	2	1	<a href="http://www.dalintourist.ru/index_ru.php">http://www.dalintourist.ru/index_ru.php</a>
Диалог народов	2	1	0	2	1	1	0	2	1	2	2	2	<a href="http://www.dialognarodov.ru/">http://www.dialognarodov.ru/</a>
ФориТур-Приморье	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	<a href="http://www.foritour.ru">www.foritour.ru</a>
ТерраТур Плюс	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	2	0	<a href="http://www.terratour.ru/">http://www.terratour.ru/</a>
Айтек	2	0	0	2	2	1	0	2	1	2	2	1	<a href="http://itec21.ru/">http://itec21.ru/</a>
ВладДискавериТур	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	<a href="http://www.vdt.ru">www.vdt.ru</a>
Галатей-Тур	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	<a href="http://www.galateya-tour.ru/">http://www.galateya-tour.ru/</a>
Лагуна	1	0	0	2	1	0	0	2	1	2	2	1	<a href="http://www.lagunatravels.ru">www.lagunatravels.ru</a>

лительный процесс продолжается до момента, когда весовые коэффициенты, полученные на двух соседних итерациях, будут незначительно отличаться друг от друга, т. е.

$$\max_i |p'_i - p_i| < \varepsilon, \quad (5)$$

где  $\varepsilon$  — достаточно малое положительное число, задающее точность расчетов.

Весовые коэффициенты значимости турфирм, вычисленные для десяти экспертов, сводим в одну таблицу (табл. 2). По данным таблицы 2 рассчитываем групповые оценки коэффици-

ентов относительной важности турфирм (табл. 3). Методику расчета групповых оценок можно найти в пособии<sup>4</sup>.

Если отсортировать данные таблицы 3 по убыванию значений групповых оценок коэффициентов по относительной важности объектов, то мы обнаружим что, группу лидеров возглавила турфирма «ФориТур-Приморье» (номер 7), а низшую оценку получила фирма «Вояж-Тур» (номер 4).

Для определения состава подгрупп («лидирующие» и «отстающие») применяем алгоритм

многомерной классификации (метод  $k$ -средних)<sup>5</sup>. Исходными данными для выполнения расчетов служат данные таблицы 2. Результаты классификации представлены в таблице 4. То есть в группу «лидирующие» вошли четыре, а в группу «отстающие» — восемь турфирм.

Таким образом, на следующий уровень переходят четыре турфирмы, которые дополняются до 12 из полного списка турфирм. В результате двух шагов мы сравним уже 20 турфирм и т. д.

Попутно с расчетом весовых коэффициентов значимости турфирм мы исследовали компетент-

<sup>4</sup> Тинякова В.И. Математические методы обработки экспертной информации: Учебное пособие. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2006. – 68 с.

<sup>5</sup> Загоруйко Н.Г. Прикладные методы анализа данных и знаний. – Новосибирск: Изд-во И-та математики, 1999. – 270 с.; Гайдышев И. Анализ и обработка данных. Специальный справочник. – СПб.: Питер, 2001. – 564 с.

Таблица 2

Весовые коэффициенты значимости турфирм по всем экспертам

Турфирма	Эксперты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,0725	0,0000	0,0910	0,0524	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0580
2	0,0963	0,0791	0,0463	0,0442	0,0422	0,0000	0,0005	0,0000	0,0945	0,1180
3	0,0847	0,0289	0,1502	0,1095	0,1240	0,1035	0,0084	0,1067	0,0542	0,1918
4	0,0634	0,0000	0,0997	0,0826	0,0000	0,0000	0,0001	0,0000	0,0073	0,0000
5	0,1149	0,1159	0,0472	0,0563	0,0446	0,0917	0,0003	0,0897	0,0936	0,0942
6	0,0836	0,1920	0,0635	0,1277	0,0676	0,1019	0,3169	0,1043	0,1893	0,1059
7	0,1192	0,1626	0,1506	0,0777	0,2061	0,1250	0,3169	0,1339	0,0866	0,2888
8	0,0769	0,0697	0,0238	0,1102	0,0314	0,1312	0,0229	0,1035	0,0418	0,0000
9	0,0793	0,0703	0,0238	0,1029	0,0065	0,0466	0,0004	0,0461	0,0119	0,0934
10	0,0907	0,0552	0,1105	0,0225	0,1771	0,1037	0,3169	0,1078	0,2028	0,0000
11	0,0648	0,0180	0,0257	0,1021	0,1151	0,0859	0,0084	0,0886	0,0321	0,0000
12	0,0536	0,2083	0,1678	0,1118	0,1854	0,2105	0,0084	0,2195	0,1859	0,0499
Итого	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Таблица 3

Групповые оценки коэффициентов относительной важности объектов

ность выбранных экспертов. Результаты показали, что выбранные эксперты имеют близкие коэффициенты компетенции и составляют однородную группу.

На сегодняшний день мы опробовали методику исследования, а в сборе данных находимся только на втором шаге исследований. Мы составили анкету второго уровня и раздали экспертам. Вся работа мы рассчитываем завершить за три-четыре месяца.

В наших исследованиях эксперты при своей оценке качества сайтов не руководствуются какими-то определенными критериями, а действуют в соответствии со своей логикой и интуицией. Предварительный анализ лидирующей группы турфирм доказывает, что интуиция экспертов не подвела.

При завершении процесса формирования лидирующей группы сайтов туристских фирм

Номер	Турфирмы	Групповые оценки коэффициентов относительной важности объектов
1	ООО Туристическое агентство «АМИТА»	0,071
2	Турцентр «Беркут»	0,149
3	Бюро международного туризма «Приморье»	0,276
4	Вояж-Тур	0,064
5	Дальинтурист	0,216
6	Диалог народов	0,427
7	ФориТур-Приморье	0,521
8	ТерраТур Плюс	0,175
9	Айтек	0,133
10	ВладДискавериТур	0,384
11	Галатей-Тур	0,155
12	Лагуна	0,416

Таблица 4

Результаты классификации

Подгруппы	Количество объектов	Номера объектов								
		6	7	10	12					
«лидирующие»	4									
«отстающие»	8	1	2	3	4	5	8	9	11	

края, мы планируем более детально исследовать деятельность этих турфирм.

Пошаговая методика может

быть рекомендована для проведения экспертных опросов в которых нужно сравнивать более десяти объектов.

**Татьяна РУТКАУСКАС,  
Галина АСТРАТОВА,  
Алексей САПЕГИН**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НЕЗАВЕРШЕННЫМ ЖИЛИЩНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**



**Руткаускас Татьяна Константиновна**, профессор, заведующая кафедрой региональной и муниципальной экономики (РМУ) Российского государственного профессионально-педагогического университета (РГППУ), г. Екатеринбург



**Астратова Галина Владимировна**, Генеральный директор и учредитель Группы компаний «Стратегия Позитива»ТМ, д. э. н., профессор, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, г. Екатеринбург  
E-mail: astratova@yahoo.com  
Сайт: www.gk-sp.ru



**Сапегин Алексей Викторович**, соискатель кафедры РМУ РГППУ  
e-mail: db191956@yandex.ru

Начиная с 2007 года мы постоянно проводим мониторинг различных сегментов рынка недвижимости в глобальном, федеральном и региональном разрезе. Полученные нами данные показывают, что глобальный финансовый кризис привел к ситуации, когда повсеместно — и за рубежом, и в России, и в отдельных отечественных регионах — **наблюдаются одни и те же тенденции:**

- ◆ активное снижение арендных ставок;
- ◆ увеличение доли вакантных площадей в торговых и офисных центрах;
- ◆ «замораживание» цен на новые коммерческие и жилые объекты строительства и некоторое снижение цен на «вторичное» жилье;
- ◆ рост объемов незавершенного строительства.

Разница только в темпах наблюдаемых явлений по регионам. Например, в регионах России рынок недвижимости развит неравномерно (особенно в сегменте сравнительно молодой коммерческой недвижимости). В то же время наиболее развитым является Центральный федеральный округ, как географический и финансовый центр России, в котором аккумулируется до 50% всех инвестиций в отечественную экономику и свыше 2/3 федеральных банковских активов (рис. 1)<sup>1</sup>.

Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на рост объемов неза-

<sup>1</sup> Экспресс-выпуск. Обзор банковского сектора Российской Федерации. Аналитические показатели (интернет-версия). № 95. Сентябрь 2010 года // [http://www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/obs\\_ex.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_ex.pdf).

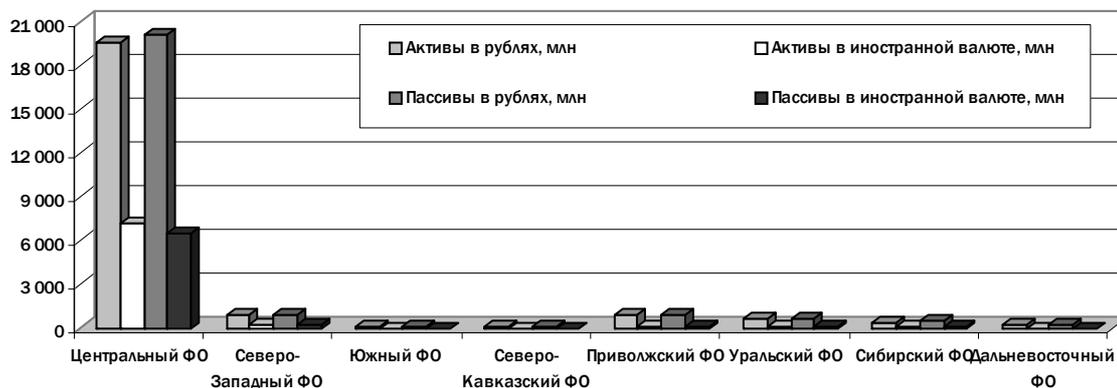


Рис. 1. Распределение активов и пассивов кредитных организаций по регионам (федеральным округам)

вершенного строительства, вопросам управления и маркетинга в этой сфере на текущий момент уделяется недостаточное внимание, как в теории, так и на практике. Это, по нашему мнению, обусловлено в том числе и спецификой маркетинга в сфере капитального строительства: «- жизненный цикл инвестиционного продукта обычно более продолжителен, чем других продуктов производственного назначения, а тем более товаров народного потребления. Так, жизненный цикл достаточно распространенного продукта капитального строительства – объектов недвижимости – редко бывает короче двух лет, а чаще измеряется десятилетиями; - строительство характеризуется высокой капиталоемкостью, что резко ограничивает круг потенциальных покупателей объектов недвижимости. Неудивительно, что потребительские предпочтения в сфере капитального строительства обладают высокой кон-

сервативностью и не так подвержены влияниям моды, как спрос на рынке товаров широкого потребления; - капитальное строительство чаще удовлетворяет потребности производственного характера, что обуславливает больший профессионализм потребителей его продуктов, чем покупателей товаров конечного потребления. Лучшая информированность клиентов – важная отличительная черта рынка инвестиционных продуктов; - индивидуализация спроса в сфере капитального строительства стимулирует специализацию строительных организаций, что само по себе уже во многом предопределяет сегмен-

тирование рынка объектов недвижимости. Для строительства предпочтителен не массовый, а дифференцированный маркетинг, так как индивидуализация потребностей в данной сфере довольно высока»<sup>2</sup>.

Учитывая актуальность заявленной темы, сочли целесообразным рассмотреть некоторые наиболее востребованные на текущий момент аспекты.

**1. Общая характеристика рынка.** Как свидетельствуют данные официальной статистики, в течение последних пяти лет в Свердловской области активно развивалось строительство жилья (табл. 1)<sup>3</sup>.

Таблица 1  
Динамика ввода в действие жилых домов в Свердловской области

	2004	2005	2006	2007	2008
Введено в действие жилых домов, тыс. м <sup>2</sup> общей площади	891,0	1 105,0	1 284,2	1 658,8	1 702,0
в % к предыдущему году	114,4	124,0	116,2	129,2	102,6
на 1 000 человек, м <sup>2</sup> общей площади	199,7	250,1	290,6	377,2	387,2

<sup>2</sup> <http://www.market-stroi.ru>.

<sup>3</sup> О жилищном строительстве в Свердловской области в 2007–2008 гг. // Информационная записка (Шифр 06074), территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Екатеринбург, 2009.

По сравнению со средним уровнем Российской Федерации темпы роста жилищного строительства в Свердловской области (далее — СО) были значительно выше, поскольку за последние пять лет среднегодовой прирост общей площади введенного жилья в СО составил 17%, а по РФ — только 12%. Резерв ввода жилья в эксплуатацию сосредоточен в незавершенном строительстве. Из общей площади жилья, находящейся в незавершенном строительстве, на конец 2008 года 26,8% приходилось на дома, сооружение которых законсервировано или временно приостановлено (на конец 2007 — 29,2%) (табл. 2)<sup>4</sup>.

Объем незавершенного жилищного строительства (без индивидуального) в 2008 году на 53% превысил объем введенного жилья (в 2007 — на 60,9%). В рассматриваемом периоде наблюдалось увеличение превышения введенных объемов жилья над объемами незавершенного строительства (за исключением 2007 года)<sup>5</sup>.

В период бурного наращивания объемов строительства жилья объекты незавершенного строительства успешно завершались, а рост незавершенного строительства соответствовал росту общих объемов строительства, так как данные объекты были частью происходивше-

го строительного процесса. Соответственно, в основном объекты незавершенного строительства жилья крайне мало присутствовали как целостные объекты продажи на рынке недвижимости региона<sup>6</sup>. В целом незавершенные жилые строительные объекты составляли в рассматриваемый период и на текущий момент рынок предложений по участию в долевым строительстве.

Наблюдаемый нами рост рынка незавершенного строительства жилья в СО обусловлен рядом факторов, приводящим к долгострою и увеличению количества замороженных объектов. Эти факторы в основном относятся к общероссийским проблемам, которые развились на фоне рыночных преобразований. В частности, мировой экономический кризис негативно отразился на развитии экономики во всех отраслях, включая строительный комплекс, вследствие чего происходит увеличение объемов незавершенного жилищного строительства.

По данным Министерства регионального развития РФ на

01.01.2008 г. площадь незавершенного жилищного строительства (далее — НЖС) в России составляла 64,2 млн кв. метров, из них замороженных — 5,65 млн кв. метров. По расчетам Фонда содействия развитию жилищного строительства, из общего объема жилого «недостроя» 32,2 млн кв. метров (или 4,32 тыс. объектов, 706 тыс. квартир) должны быть введены в строй в 2009 году, а 12,6 млн кв. метров (или 1,697 тыс. объектов, 278 тыс. квартир) — в 2010 году. В структуре «недостроя», ориентированного к завершению в 2009 году, экономкласс составляет 25,8 млн кв. метров. Из них в стадии готовности до 30% находятся 6,7 млн кв. метров (или 107 тыс. квартир), от 30 до 70% — 9 млн кв. метров (или 144 тыс. квартир), а 10,2 млн кв. метров (или 180 тыс. квартир экономкласса) завершены более чем на 70%<sup>7</sup>.

Общий объем НЖС в СО (без учета индивидуального жилищного строительства) с начала 2009 года снизился на 243 тыс. кв. метров и на сегодняшний день составляет 3,1 млн кв. мет-

Таблица 2  
Жилые дома, находящиеся в незавершенном строительстве (на конец года)

	2004	2005	2006	2007	2008
Число жилых домов (без индивидуальных), единиц	508	425	401	435	440
в % к концу предыдущего года	89,3	83,7	94,4	108,5	101,1
Их общая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	1 166,1	1 016,3	1 245,5	1 691,0	1 558,6
в % к концу предыдущего года	113,5	87,2	122,5	135,8	92,2

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Здесь имеется в виду рынок без учета индивидуальных застроек — частных домов и коттеджей.

<sup>7</sup> В России недостроенным остается почти 6 млн кв. метров жилья [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>, 30.04.2009.

ров. При этом объем незавершенного строительства жилья со степенью готовности 70% и выше увеличился на 228 тыс. кв. метров и составляет 760 тыс. кв. метров. В июне введено 120 тыс. кв. метров жилых домов, а по итогам I полугодия 2009 года ввод жилья составил около 475 тыс. кв. метров. Это практически на уровне I полугодия 2008 года (485 тыс. кв. метров)<sup>8</sup>.

Проведенный нами анализ экспертных оценок и мнений<sup>9</sup> показывает, что средства инвесторов направляются только на достройку жилых домов, а монтаж коробок жилых домов практически остановлен. Соответственно, можно с уверенностью прогнозировать, что вложения в проекты (стоимость незавершенного строительства, земли и подключения к инфраструктуре), начатые до кризиса, не окупятся в ближайшей перспективе. Вместе с тем многие объекты НЖС в СО представляют существенный интерес для рынка. Это обусловлено тем, что эти объекты занимают подготовленные строительные площадки, по ним разработан весь комплекс исходно-разрешительной документации, выполнены проекты и сметы. Наконец, на этих стройках сосредоточено значительное количество строительных материалов, которые могут быть использованы в процессе завершения строительства.

## 2. Сегментирование рынка.

В доступной нам литературе мы не обнаружили критериев сегментирования рынка НЖС. Вместе с тем, как известно, для объединения потенциальных покупателей (потребителей) в группы, или сегменты, которые: а) имеют общие потребности; б) будут одинаково реагировать на маркетинговые усилия строительных организаций, т. е. для привлечения на рынок НЖС потенциальных клиентов необходимо разработать критерии сегментирования и осуществить процессы сегментирования и позиционирования объектов данного рынка. В данной связи нами была собрана, структурирована и проанализирована информация о рынке НЖС, проведен анализ привлекательности, оценка и выбор целевых сегментов для дальнейших исследований. В результате мы составили матрицу, позволяющую характеризовать объекты НЖС по следующим основным критериям сегментации (табл. 3):

- 1) характеристика стадии завершенности строительства объекта на рынке НЖС;
- 2) уровень (степень) застройки;
- 3) уровень (степень) потребности в инвестиционных ресурсах (от общей сметной стоимости объекта);
- 4) тип потребителей сегмента НЖС на стадии продажи объекта;

5) элементы, по которым характеризуется сегмент на стадии продажи объекта;

6) тип конечных потребителей;

7) прочие элементы для дальнейшего сегментирования.

Необходимо отметить, что в группу потребителей объектов незавершенного строительства жилья включены местные органы государственной власти. Это связано с имеющимися в настоящее время намерениями государства достраивать жилье для обеспечения социальных программ в регионах. Важно и то, что самой главной характеристикой большинства имеющихся объектов НЖС является возможность их достройки и продажи готового жилья населению региона на свободном рынке, либо по социальным государственным программам. В конечном счете, после достройки данный сегмент переходит в сегмент нового жилья, который в настоящее время классифицируется по признакам потребительских предпочтений, также представленным в таблице 3.

Считаем необходимым отметить, что можно предложить и другие критерии сегментирования объектов НЖС. Так, исходя из особенностей незавершенного строительства жилья, его объекты могут быть классифицированы исходя из следующих атрибутов: 1) форма собственности; 2) стадия проекта; 3) тип группы (качественное состоя-

<sup>8</sup> Есть положительная динамика! [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.oblgazeta.ru/>, 07.07.2009.

<sup>9</sup> В течение 2008–2010 гг. в столице Урала постоянно, с периодичностью 1–2 раза в месяц, проходили совещания с участием Администрации Екатеринбурга по проблемам строительства и недвижимости, где мы имели возможность проводить интервью с экспертами.

Таблица 3

Характеристика сегмента недостроенного жилищного строительства в авторской трактовке

Признаки	Объекты незавершенного строительства жилья											
	Находящиеся в процессе строительства	Приостановленные в связи с нехваткой финансирования или по другим причинам			Законсервированные в течение ближайших 3-х лет			Законсервированные с большим сроком с начала их строительства (более 3 лет)			«Брошенные» без консервации с большим сроком с начала их строительства	
Характеристика стадии завершенности строительства объекта на рынке НЖС	Любая	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	Любая	
Уровень (степень) застройки	Любая	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	низкая (до 50%)	средняя (50–70%)	высокая (свыше 70%)	Любая	
Уровень (степень) потребности в инвестиционных ресурсах (от общей сметной стоимости объекта)	Любая	большая (более 70%)	средняя (от 70 до 30%)	незначительная (менее 30%)	большая (более 70%)	средняя (от 70 до 30%)	незначительная (менее 30%)	большая (более 70%)	средняя (от 70 до 30%)		Любая. Представляют интерес в основном с точки зрения продажи земельного участка	
Тип потребителей сегмента НЖС на стадии продажи объекта	Покупатели по долевному строительству	Другие инвесторы	Государственные органы, другие инвесторы	Другие инвесторы	Государственные органы, другие инвесторы	Другие инвесторы	Государственные органы, другие инвесторы	Другие инвесторы	Государственные органы, другие инвесторы	Другие инвесторы	Другие инвесторы	
Элементы, по которым характеризуется сегмент на стадии продажи объекта	Принятые для нового жилья в регионе	Местоположение, класс качества жилья, стоимость продажи					Местоположение, возможность достройки, возможность осуществления нового проекта на базе имеющегося, стоимость продажи				Местоположение, стоимость продажи	
Тип конечных потребителей	Жители региона						Жители региона – в случае реализации жилищного проекта					
Прочие элементы для дальнейшего сегментирования	Принятые для нового жилья в регионе. Например, следующие атрибуты: – применяемые материалы; – используемые технологии; – площади квартир; – количество комнат в квартирах; – обеспеченность различными инженерными коммуникациями; – благоустройство; – количество и качество оборудованных машиномест гаражей; – однородность социального окружения; – местоположение объекта; – наличие и степень развитости социальной инфраструктуры; – наличие и степень развитости коммерческой инфраструктуры; – ряд других факторов (прочие потребительские предпочтения).										Земельный участок может быть использован под любой вид строительства	

ние); 4) этап строительства; 5) степень готовности объекта; 6) продолжительность строительства (с учетом нахождения в консервации); 7) степень потребности в инвестиционных ресурсах; 8) возможность реализации объектов в качестве жилья (табл. 4).

Приведенная классификация может быть использована в системе государственного маркетинга, при принятии решений на уровне государственного управления территорией, на которой имеется большое количество объектов незавершенного строительства жилья.

**3. Рыночный механизм.** На текущий момент наблюдается тенденция активного развития различных схем совместного софинансирования объектов НЖС с привлечением муниципальных, региональных и федеральных органов управления. Часть площадей в таких домах должна

Таблица 4

Классификация объектов незавершенного строительства жилья в авторской трактовке

Классификационные признаки	Характеристики	Значение
Форма собственности	Государственная	Важно при дальнейшей реализации проекта с точки зрения источников инвестиций
	Частная	
	Другая (смешанная, общественных организаций и т. д.)	
Стадия проекта	Предпроектная	Имеет значение характеристика земельного участка (возможность его эффективного использования либо реализации)
	Проектная	Имеют значение характеристика земельного участка и качество проекта (возможность его эффективной реализации)
	Строительство	Имеет значение стадия строительства
Тип группы (качественное состояние)	Строящиеся с соблюдением нормативных сроков	Соблюдение нормативных сроков приводит к своевременной сдаче объектов
	Строящиеся сверх нормативных сроков	Не соблюдение нормативных сроков строительства в конечном итоге может привести к консервации, либо окончательном прекращении строительства
	Временно приостановленное строительство	Предусматривается градация сроков: до одного года, один – три года, свыше трех лет.
	Законсервированное строительство	Чем дольше срок – тем более средств потребуется на достройку
Окончательно прекращенное		
Этап строительства	Подготовительный период	В зависимости от этапа строительства можно предварительно оценить предстоящие затраты по его достройке, либо принять решение об его перепрофилировании или продаже земельного участка
	Нулевой цикл	
	Надземная часть	
	Отделочные работы	
Степень готовности объекта	Низкая (до 50%)	Определяется в зависимости от этапа строительства и может служить ориентиром для разработки инвестиционных бюджетных программ и статистической информации
	Средняя (50–70%)	
	Высокая (свыше 70%);	
Продолжительность строительства (с учетом нахождения в консервации)	До одного года	Продолжительность строительства (консервации) объекта сказывается на его качественном состоянии
	От двух до трех лет	
	Свыше трех лет	
Степень потребности в инвестиционных ресурсах	Большая (более 70%)	Ориентир для решения о «судьбе» объекта и о возможности привлечения инвесторов, заинтересованных в достройке
	Средняя (от 70 до 30%)	
	Незначительная (менее 30%)	
Возможность реализации объектов в качестве жилья	Объект возможно реализовать в качестве жилого	Учитывается при реализации жилищных программ государственных органов местного самоуправления и градостроительных планов
	Объект необходимо перепрофилировать	

переходить в собственность данных органов управления, которые могут ими распорядиться для реализации государственных нужд. Помимо прямых инвестиционных субсидий, государство может воздействовать на банки с целью оптимизации процессов кредитования проектов достройки. Участниками процесса достройки жилых объектов в данном случае являются следующие субъекты: 1) частные инвесторы – дольщики; 2) девелоперы и строительные компа-

нии (подрядчики); 3) поставщики строительных материалов; 4) банки; 5) органы государственной власти. Все эти участники имеют общие интересы, связанные с необходимостью продолжения и окончания строительства (табл. 5).

Очевидно, что цели всех участников взаимосвязаны, что очень важно в концепте маркетинга и менеджмента. Определив общей целью – достройку жилого объекта, для ее реализации не-

обходимо, чтобы каждый участник был простимулирован. При этом должна осуществляться мотивация всех участников инвестиционного процесса. Соответственно, чтобы стимулировать участников-дольщиков к вложению денежных средств в условиях кризиса, им необходимо предоставлять гарантию того, что стройка будет завершена в обещанные сроки. При этом необходимо обеспечивать минимально возможную стоимость квадратного метра жилья.

Таблица 5

Цели участников процесса достройки жилья

Участники процесса достройки жилья	Цели
Частные инвесторы – дольщики	Ускорение сроков строительства объектов. Минимальная стоимость квартиры
Строительные компании (подрядчики)	Ускорение сроков строительства. Получение максимальной прибыли
Поставщики строительных материалов	Поддержание производства. Получение прибыли
Банки	Получение прибыли за счет кредитных операций. Финансовая поддержка со стороны государства
Органы государственной власти	Исполнение социальных проектов. Снятие социальной напряженности со стороны дольщиков

Следующим важным моментом является возможность льготного кредитования. Все эти мотивационные моменты невозможны без государственных мер. В свою очередь государство заинтересовано в увеличении спроса на рынке жилья.

Цели фирм-застройщиков также связаны с необходимостью привлечения дольщиков. Девелоперам же важно ускорять сроки достройки незавершенных объектов и минимизировать свои затраты.

Рассмотрим мотивационные механизмы достижения целей каждого из участников строительного процесса.

Механизмами реализации общих целей со стороны государства могут стать:

1. Стимулирование спроса путем субсидирования ставок по кредитам, выдаваемых коммерческим банкам и застройщикам на жилищное строительство.
2. Реструктуризация инвестиционных контрактов (договоров аренды на инвестиционных условиях) на строительство жилья.
3. Ослабление некоторых требований Федерального закона

«Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 № 214-ФЗ в отношении застройщиков, осуществляющих жилищное строительство.

4. Поддержка схемы проектного кредитования.
5. Государственное финансирование объектов инфраструктуры.
6. Упрощение процедур оформления прав собственности на земельные участки.
7. Положительная государственная информационная поддержка.

Для решения проблем, связанных с наличием большого количества недостроенных объектов жилищного строительства на территории области предлагается усовершенствовать и использовать следующую структурную модель системы управления незавершенным жилищным строительством в Свердловской области (рис. 2).

Усовершенствование системы управления достигается путем включения в ее структуру следующих подсистем: мониторинга состояния рынка незавершенного жилищного строительства; корректировки формируемых моделей объектов недостроенной недвижимости; учета и ми-



Рис. 2. Модель управления НЖС в СО, авторская трактовка

нимизации рисков; поддержки и оптимального принятия решений. Механизм и источники финансирования процесса достройки объекта незавершенного жилищного строительства зависят от изначальных параметров объекта и методов его реализации после достройки. Основной формой привлечения инвестиций в жилищное строительство являются договоры о долевом участии в строительстве. Схема долевого участия часто приводит к тому, что в начальный период строительства объекта возникает дефицит денежных средств у строительной организации. Это происходит за счет превышения стоимости фактически выполненных строительно-монтажных работ над суммой средств, полученных от заключения договоров о долевом участии в строительстве, т. е. выбор схемы финансирования влияет на сроки проведения работ и размеры незавершенного строительства.

Необходимо подчеркнуть, что, к сожалению, ипотека пока недоступна большинству граждан, желающих приобрести жилье. В случае нехватки средств застройщик часто привлекает банковские кредиты. Таким образом, к схеме финансирования достройки объектов жилищного строительства могут быть привлечены банки. Кроме традици-

онных источников — средств населения — сегодня девелопер может привлечь средства государственного бюджета (в рамках реализации местными органами самоуправления государственного приоритетного проекта «Доступное и комфортное жилье — гражданам России»<sup>10</sup>).

Используемый в условиях финансового кризиса возродившийся строительный бартер также может служить одним из источников финансирования (в форме материальных ресурсов). Градообразующие предприятия в Свердловской области в ряде случаев готовы приобретать жилье для своих работников даже в условиях кризиса, поэтому их финансовые вложения в жилье также являются одним из источников финансирования процесса достройки.

Таким образом, для решения проблемы НЖС, считаем целесообразным выделить следующие источники финансирования процесса достройки жилого объекта:

1. Средства населения (привлекаются чаще всего в форме долевого участия). Это могут быть, как собственные средства граждан (доходы, сбережения, средства от продажи имущества), так и заемные средства (кредиты банков, займы организаций, ссудо-сберегательных кооперативов).

2. Собственные средства застройщика (девелопера, подрядчика), которыми чаще всего располагают крупные фирмы.

3. Заемные средства (кредиты банков, выпуск жилищных сертификатов), которые сегодня все труднее привлечь в условиях финансового кризиса.

4. Средства государства (муниципалитетов). Это могут быть средства бюджетов, средства целевых внебюджетных фондов, средства, привлекаемые за счет эмиссии жилищных ценных бумаг.

5. Материальные ресурсы поставщиков материалов и услуг (субподрядные работы на строительной площадке, выполняемые сторонними организациями).

С учетом местных условий, спроса на рынке жилья в данном населенном пункте, наличия собственных средств и возможности привлечения заемных, либо государственных средств застройщик (подрядчик) может выбрать различные схемы финансирования. Ориентиром для расчета целесообразности и выбора источников финансирования должна служить рыночная цена объекта незавершенного строительства на момент принятия решения о возможности его достройки с учетом дальнейшей реализации жилых площадей достроенного объекта.

<sup>10</sup> Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», 2005.

**Лариса КАПУСТИНА,  
Михаил СИДОРЕНКО**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД**



**Капустина Лариса Михайловна,**  
д. э. н., профессор, заведующая  
кафедрой Международного  
менеджмента, логистики и маркетинга  
Уральского государственного  
экономического университета  
E-mail: lakapustina@bk.ru



**Сидоренко Михаил Михайлович,**  
аспирант, ассистент кафедры  
Менеджмента Уральского  
государственного экономического  
университета  
E-mail: michail\_tsr@mail.ru

Общую направленность современных процессов развития конкуренции в дорожном хозяйстве определяют кризисные явления в экономике. В условиях значительного сокращения объемов государственного финансирования инфраструктурных проектов на рынке дорожного строительства наблюдаются процессы усиления конкурент-

ной борьбы за финансовые и инвестиционные ресурсы.

По нашему мнению, анализ структурных и динамических характеристик предприятий дорожного хозяйства Свердловской области позволяет оценить тенденции и проблемы их развития как важного элемента региональной транспортной инфраструктуры, что представляется

весьма важным с позиций обеспечения эффективности функционирования региональной экономики, создания предпосылок для инвестиционной деятельности в данной отрасли, повышения уровня жизни населения региона, посредством увеличения его мобильности, и выхода на траекторию устойчивого экономического роста.

Для определения структурных характеристик рынка дорожных работ определим основные виды деятельности, которые осуществляются в данном сегменте экономики. Так, федеральным законом «Об автомобильных дорогах и дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 257-ФЗ от 08.11.2007 г. дорожная деятельность определяется, как деятельность по проектированию, строительству, реконструкции, капитальному ремонту, ремонту и содержанию автомобильных дорог. Для целей маркетингового анализа и определения фирменной структуры рынка дорожную деятельность укрупнено можно представить в виде совокупности: строительно-монтажных работ (СМР), проектно-изыскательских работ (ПИР) и работ по содержанию автомобильных дорог.

В Свердловской области участниками рынка дорожных работ являются свыше 50 хозяйствующих субъектов различной организационно-правовой формы и формы собственности.

Для анализа фирменной структуры рынка нами было проведено исследование по распределению государственного заказа по строительству, ремонту и реконструкции автомобиль-

ных дорог общего пользования регионального значения – государственный заказчик Свердловское областное государственное учреждение «Управление автомобильных дорог».

Так, в период с 2007 по 2009 год наблюдалась следующая динамика на дорожно-строительном рынке в сегменте строительно-монтажных работ (табл. 1)<sup>1</sup>.

Таблица 1

Структура рынка дорожно-строительных работ Свердловской области в 2007–2009 гг.

№ п/п	Наименование организации	2007		2008		2009	
		Доля рынка, %	Млн руб.	Доля рынка, %	Млн руб.	Доля рынка, %	Млн руб.
1	ООО «Магистраль»	20,18	1591,01	27,51	2922,83	0,00	0,00
2	ООО «Облик»	0,82	64,65	0,00	0,00	0,00	0,00
3	ГУП «Монетный щебеночный завод»	3,22	253,87	1,46	155,12	0,00	0,00
4	ООО «Кировстроймост-М»	0,33	26,02	1,61	171,06	0,00	0,00
5	ООО «Мостостроительная компания Урал»	0,45	35,48	0,05	5,31	0,00	0,00
6	ЗАО «Уралгазстрой»	0,52	41,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	ООО «Шалинское строительное управление»	2,69	212,08	0,52	55,25	0,00	0,00
8	ФГУП «Свердловскавтодор»	21,48	1693,50	19,75	2098,36	0,51	15,09
9	ООО «Жасмин»	5,87	462,80	1,20	127,50	2,49	73,68
10	ОАО «Трест Уралтрансспецстрой»	11,65	918,50	35,59	3781,30	90,73	2684,61
11	ООО «Городское управление дорожно-строительных работ»	13,70	1080,12	0,17	18,06	0,00	0,00
12	ООО «Полюс-1»	1,86	146,64	0,92	97,75	0,00	0,00
13	ООО «Объединение Агропромдорстрой»	10,05	792,35	2,26	240,12	0,00	0,00
14	ЗАО «Мелиострой»	2,42	190,80	3,86	410,11	1,22	36,10
15	ООО «Строительная компания Дельта»	4,43	349,27	2,62	278,36	0,00	0,00
16	ООО «Полевское РСУ»	0,23	18,13	0,01	1,06	0,02	0,59
17	ООО «СПП «Ороборос»	0,10	7,88	0,00	0,00	0,00	0,00
18	ЗАО «Строительные технологии»	0,00	0,00	0,69	73,31	0,00	0,00
19	ООО «Предприятие Михайлов»	0,00	0,00	0,19	20,19	0,00	0,00
20	ООО «ДСК Династия+»	0,00	0,00	0,15	15,94	0,00	0,00
21	ООО «Черкасовка»	0,00	0,00	0,37	39,31	0,00	0,00
22	ООО «УралДорТехнологии»	0,00	0,00	0,06	6,37	0,00	0,00
23	ООО «Уралдорстрой»	0,00	0,00	0,21	22,31	0,00	0,00
24	ООО «СредУралАвтодор»	0,00	0,00	0,15	15,94	0,00	0,00
25	ООО «Строймост»	0,00	0,00	0,06	6,37	3,16	93,50
26	ООО «Стройресурс»	0,00	0,00	0,01	1,06	0,00	0,00
27	ОАО «Ремстрой-1»	0,00	0,00	0,04	4,25	0,12	3,55
28	ООО «ДРСУ «Уралгазстрой»	0,00	0,00	0,25	26,56	0,00	0,00
29	ООО «Региональное ДРСУ»	0,00	0,00	0,29	30,81	0,00	0,00
30	ООО «СлавИнвестСтрой»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,79	23,38
31	ООО «ТЭКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	17,75
32	ЗАО «Габбро»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,36	10,65
ИТОГО		100,00	7 884,10	100,00	10 624,60	100,00	2 958,90

<sup>1</sup> Составлено по: Доклад о социально-экономическом положении Свердловской области в 2007 году. – Екатеринбург. Министерство экономики и труда Свердловской области. 2008; Доклад о социально-экономическом положении Свердловской области в 2008 году. – Екатеринбург. Министерство экономики и труда Свердловской области. 2009; Доклад о социально-экономическом положении Свердловской области в 2009 году. – Екатеринбург. Министерство экономики и труда Свердловской области. 2010; Данные официального сайта Свердловской области о размещении заказов. Режим доступа: <http://www.zakupki.midural.ru>.

Как следует из таблицы 1, в условиях негативной внешней конъюнктуры, связанной, прежде всего, с сокращением объемов финансирования дорожной отрасли, фирменная структура рынка претерпела серьезные трансформации. Так, ряд ключевых игроков не смогли преодолеть кризисных явлений и оказались в стадии банкротства — ООО «Магистраль», ООО «Объединение Агропромдорстрой». На этом фоне происходило значительное усиление позиций ОАО «Трест «Уралтрансспецстрой», которое по итогам 2009 года занимало лидирующие позиции на рынке. Общей тенденцией, определяющей динамику рынка, стало системное увеличение доли крупных компаний, свидетельствующее о том, что часть мелких компаний постоянно уходит с рынка, а их объемы распределяются между оставшимися игроками. В этой связи наиболее актуальным становится детерминация имманентных характеристик рынка дорожного строительства.

Для характеристики рынка дорожно-строительных работ рассчитаем индекс Херфиндала-Хиршмана, используемый для оценки степени монополизации отрасли

$$HHI = \sum_{i=1}^n k_i^2,$$

где

$k_i$  — доля  $i$ -й фирмы в отрасли, %;

$n$  — количество фирм в отрасли.

Анализ данного показателя по 32-м организациям в динамике

лет (2007—09) позволил выявить следующие закономерности развития отраслевого рынка.

Если в 2007 году индекс составил значение 1 375,36, что характеризует рынок как умеренно концентрированный, то в 2008 году показатель увеличился до 2 448,59, а в 2009 году и того больше — до 8 251, такая ситуация определяет рынок как высоко концентрированный.

Сложившаяся ситуация является типичной для дорожно-строительного рынка и объясняется рядом факторов, напрямую влияющих на уровень конкуренции на рынке.

*Во-первых*, рынок дорожно-строительных работ напрямую зависит от инвестиций в основной капитал. Особое значение для заказчиков приобретают наличие у предприятий развитой производственной инфраструктуры, высокий уровень производственно-технического потенциала, наличие опыта по выполнению строительно-монтажных работ, высокий кадровый потенциал. В условиях кризисных явлений в экономике, осуществлять программы по техническому перевооружению могут только крупнейшие компании.

*Во-вторых*, основным источником финансирования дорожного хозяйства является государственный бюджет Российской Федерации, что во многом ограничивает емкость рынка, определяемую количеством средств, выделенных из различных уровней бюджета на дорожно-строительные работы, а не реальными инвестициями в дан-

ный сектор экономики. В этих условиях на описываемом рынке происходят следующие процессы: с одной стороны, не имея запаса финансовой прочности, а также возможности получения дополнительных средств со стороны частных инвесторов, компании вынуждены покинуть рынок и, как правило, кардинально диверсифицировать производство, с другой стороны, усиление конкурентной борьбы за финансовые ресурсы обуславливает обострение конкуренции на рынке, так как он становится привлекательным для крупных строительных компаний региона, которые частично переориентируют свой бизнес в направлении реализации проектов дорожного строительства.

*Третьим* фактором, оказывающим влияние на уровень конкуренции на дорожно-строительном рынке, является низкая эффективность расходования денежных средств при реализации проектов. Как показывает практика, методы ценовой конкуренции преобладают на рынке дорожных работ, и при определении подрядной организации фактор стоимости строительства становится решающим для заказчика. В этой связи более конкурентоспособными становятся организации, извлекающие дополнительную прибыль путем уменьшения издержек производства.

В среднем дорожные проекты в России дороже аналогичных западных проектов. Исследования ЦМИ Сбербанка РФ, показа-

ли, что разница в проектах не столь велика, как считает ряд экспертов, но довольно значительна. При этом необходимо учесть, что для России характерными являются более низкие цены на строительные материалы, более дешевая рабочая сила, поэтому разрыв в стоимости, по сравнению с западными странами, не учитывает масштаба неэффективности дорожного строительства в России.

Можно выделить несколько факторов, существенно влияющих на стоимость строительства автомобильных дорог:

1. *Природно-климатические условия строительства.* Так, в США при средней стоимости строительства одной полосы автомобильной дороги 2,5 млн долл./км, в северных штатах, находящихся на широте юга европейской части России, стоимость строительства составляет 3 млн долл./км, а в Нью-Йор-

ке — 8,4 млн долл./км<sup>2</sup>. В России, по данным Федерального центра ценообразования, стоимость строительства одного километра четырехполосной автомобильной дороги может различаться в четыре раза: 144 млн руб./км в Костромской области и 563 млн руб./км — в Камчатской области<sup>3</sup>.

Стоимость строительства одного километра дороги по Уральскому Федеральному округу приведена в *таблице 2*.

Анализ данных, приведенных в *таблице 2*, свидетельствует о том, что средняя стоимость строительства в регионах с неблагоприятными природно-климатическими условиями (ХМАО, ЯНАО) увеличивается от 1,8 до 2,1 раза в сравнении с регионами с благоприятными природно-климатическими условиями (Курганская и Челябинская области).

К группе природно-климатических факторов можно отнести также грунтовые и рельефные условия строительства. Так, удельные показатели стоимости автомобильных дорог Финляндии в зависимости от грунтовых условий могут отличаться в 2–3 раза, в зависимости от условий рельефа — от 1,3 до 5 раз, в зависимости от условий застройки — от 1,5 до 3 раз<sup>4</sup>.

2. *Ресурсная обеспеченность региона.* Анализ сметной стоимости строительства автомобильных дорог в России, показывает, что 70–80% затрат по строительству-монтажным работам составляет стоимость строительных материалов, в том числе транспортные расходы на доставку к месту строительства<sup>5</sup>.

По уровню обеспеченности минерально-сырьевыми ресурсами для дорожного хозяйства и наличию крупных месторож-

Таблица 2  
Стоимость строительства одного километра автомобильных дорог в Уральском Федеральном округе

Субъект Российской Федерации	Стоимость строительства (тыс. руб. на 1 пог. км дороги)					
	I категории			II категории	III категории	IV категории
	8 полос движения	6 полос движения	4 полосы движения			
Курганская область	267 200	222 300	177 400	132 600	75 500	41 300
Свердловская область	276 900	230 400	183 800	137 300	78 300	42 800
Тюменская область	281 200	234 000	186 800	139 500	79 500	43 400
Челябинская область	263 700	219 400	175 100	130 800	74 500	40 700
Ханты-Мансийский автономный округ (Югра)	542 200	451 100	360 000	268 900	153 200	83 800
Ямало-Ненецкий автономный округ	494 800	411 700	328 600	245 500	139 900	75 400

<sup>2</sup> Highway Construction Cost Comparison Survey, Final Report, April 2002, US, Washington State Department of Transportation.

<sup>3</sup> Справочник стоимостных показателей по отдельным видам капитального строительства (объектам-аналогам), Министерство регионального развития РФ, Москва. 2009.

<sup>4</sup> How much? Road management costs in 2005, TIEHALLINTO Vagforvaltningen Finnish Road Administration Helsinki 2006).

<sup>5</sup> Инновации как экономический проект // Автомобильные дороги. 2010. № 6 (943). С. 12–14.

дений природных строительных материалов с объемом запасов более 10 млн куб. м Свердловская область занимает лидирующие позиции среди регионов Российской Федерации. Требуемый сырьевой запас для строительных нужд на 1 января 2008 года составляет 1 938,3 млн куб. м, в том числе песчаных грунтов — 363,3 млн куб. м, песчано-гравийной смеси — 216,9 млн куб. м, камня строительного для приготовления щебня — 1 057,9 млн куб. м.

Общая потребность в основных дорожно-строительных материалах для обеспечения работ по строительству и реконструкции автомобильных дорог и дорожных сооружений, а также работ по ремонту покрытий на дорогах общего пользования, представлена в *таблице 3*.

Предприятия дорожно-строительного комплекса Свердловской области имеют дополнительные резервы снижения себестоимости строительномонтажных работ за счет снижения транспортных расходов на доставку материалов. Помимо имеющихся месторождений, дополнительным резервом для производства строительных материалов могут стать отходы

горного производства предприятий Челябинской и Свердловской областей, получаемые от добычи, обогащения и переработки полезных ископаемых. Объем отходов в отвалах оценивается в 250 млн тонн, которые в настоящее время не используются.

Таким образом, территория Свердловской области хорошо обеспечена строительными материалами и имеет значительный резерв, как для расширения дорожно-строительного производства, так и сокращения себестоимости строительномонтажных работ.

*3. Наличие инновационных технологий.* Существенную роль в снижении стоимости строительства и последующей эксплуатации автомобильных дорог играет применение современных технологий. Инновационная модель развития дорожно-строительного комплекса предполагает как увеличение ввода новых автомобильных дорог, реализованное посредством институциональных решений на уровне Правительства России, так и повышение эффективности использования выделенных средств на строительство, ремонт и содержание автодорог посредством внедрения

результатов НИОКР в производство.

При этом конкурентоспособность предприятий дорожно-строительного комплекса во многом определяется наличием опыта применения современных технологий.

Можно сделать следующие выводы: предприятия дорожно-строительного комплекса Свердловской области имеют объективные условия снижения стоимости строительства автомобильных дорог, путем реализации эффективных транспортно-логистических схем доставки материалов на объекты строительства, а также посредством внедрения разработанных технологических инноваций.

*Четвертым* фактором, определяющим уровень конкуренции в секторе дорожного строительства, является степень и направления интеграции участников рынка дорожно-строительных работ.

Трансформация экономической системы страны, направленная на переход от экспортно-сырьевой модели развития к инновационной, предопределила изменение характера взаимодействия хозяйствующих субъектов и выявила необходимость пере-

Таблица 3

Потребность в основных дорожно-строительных материалах по Свердловской области

Материалы	Ед. изм.	2005	2006-2010	2011-2015	2016-2025	2005-2025
Щебень	тыс. м <sup>3</sup>	3 424	13 630	17 038	25 557	59 649
Цемент	тыс. т	25	112,5	141	211	489
Металл	тыс. т	1	53	66	98	228
Бетон	тыс. м <sup>3</sup>	36	160	200	300	696
Битум	тыс. т	125	550	668	1 031	2 374

смотра факторов, влияющих на конкурентные позиции предприятий на рынке. Недостаток инвестиционных средств, сокращение государственного заказа, рост отраслевой концентрации явились предпосылками усиления конкурентных преимуществ предприятий дорожно-строительного комплекса. При этом главным детерминантом данных процессов становится интеграция производственных и инфраструктурных звеньев предприятий.

Учитывая специфику компаний дорожно-строительного комплекса, реализующих функции инфраструктурного обслуживания отраслей народного хозяйства и тем самым существенно влияющих на конкурентоспособность предприятий на рынке, идентифицируем основные направления интеграционных процессов, характерных для предприятий ДСК. По нашему мнению, такую интеграцию можно рассматривать в четырех направлениях.

*Первое* — это вертикальная интеграция посредством удлинения технологического цикла организации сквозных перевозок с минимизацией потерь времени на перевалку грузов.

*Второе* направление — реализация форм горизонтальной интеграции, предусматривающих расширение зоны транспортного обслуживания с соответствующим повышением плотности транспортной сети.

*Третье* — использование форм конгломератной интегра-

ции за счет диверсификации профильных и инфраструктурных бизнес-процессов, включение в корпоративные бизнес-стратегии вопросов приобретения и развития объектов промышленности, строительства, связи.

*Четвертое* — внутренняя интеграция, предполагающая оптимизацию производственной структуры, выделение непрофильных производств и функций (аутсорсинг), поиск путей более эффективной организации непрофильных производств, выполняющих функции обслуживания основных бизнес-процессов производственной инфраструктуры.

Рассмотрим последнее направление более подробно, применительно к автодорожному строительству. В этой отрасли непрофильными объектами, выполняющими обслуживающие функции, являются предприятия подсобно-производственного и энергетического назначения. Эти предприятия по характеру бизнес-процессов представляют собой промышленные структуры. Но поскольку они реализуют функции обслуживания при выполнении дорожно-строительных работ, то будем называть их субпромышленными комплексами.

Такие комплексы могут иметь централизованную или децентрализованную организационную структуру управления, что диктуется условиями раз-

мещения промышленных предприятий транспортной инфраструктуры, особенностями принятой системы бухгалтерского и управленческого учета, использования средств ИТ-технологий (*MRP, ERP* и т. д.). Несмотря на то, что предприятия этого комплекса могут иметь дискретный или непрерывный характер производства, их объединяют принципы и методология организации промышленного производства, а также набор методических инструментариев операционного менеджмента, которые необходимо совершенствовать как с учетом научно-технического прогресса, так и специфики основных бизнес-процессов транспортной инфраструктуры.

Особую актуальность в настоящее время приобретает проблема интеграции производственных комплексов и баз предприятий дорожной индустрии и образование структур корпоративного типа.

Обобщая сказанное, необходимо подчеркнуть, что вектор развития конкурентных отношений в сфере дорожного строительства определяется кризисными явлениями в экономике. При этом конкурентоспособность регионального дорожно-строительного комплекса оказывает существенное влияние на динамику основных индикаторов развития отдельных предприятий, входящих в его состав.

**Елена КИРИЛЛОВА,  
Александр ТЮТЮННИК,  
Герман СТРОЕВ**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ХОЛОДА В РОССИИ**



**Кириллова Елена Александровна**, студентка кафедры «Менеджмента и информационных технологий в экономике», ф-ла ГОУ ВПО «Московский энергетический институт (технический университет)» в г. Смоленске  
elenakirillov@rambler.ru



**Тютюнник Александр Анатольевич**, к. э. н., доцент кафедры «Менеджмента и информационных технологий в экономике», ф-ла ГОУ ВПО «Московский энергетический институт (технический университет)» в г. Смоленске



**Строев Герман Германович**, аспирант негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургская академия управления и экономики» в г. Санкт-Петербурге

Лето в этом году было все температурные рекорды. И вполне адекватен был ответ людей — небывалый всплеск спроса на «холод» во всех его проявлениях: от кондиционеров до мороженого.

Производителей морозильного и холодильного оборудования традиционно принято разделять на создателей промышленного и бытового «холода».

Российский рынок бытового «холода» традиционно сегментируется на бытовую электронику и бытовую технику, которая, в свою очередь, подразделяется на сегменты крупной и мелкой бытовой техники. Существует такое понятие, как «белая» бытовая техника (бытовые плиты, холодильники, стиральные машины), по преимущественному цвету этой техники.

Российский рынок бытовой холодильной техники является составной частью таких сегментов крупной бытовой техники, как кухонная техника и «белая» бытовая техника.

Также в рамках рынка выделяются сегменты по стоимости, уровню качества продукции: эксклюзивные модели, «для среднего класса» и экономкласс, — которые могут сочетаться в рамках продуктового ряда продукции одной организации, предоставляющей широкий ассортимент для удовлетворения широкого круга потребителей.

По оценке «Экспресс-Обзора»<sup>1</sup>, в 2009 году объем рынка

<sup>1</sup> Рынок бытовых холодильников 2009–2011 гг. с учетом влияния кризиса [Электронный ресурс] – 2010. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949977965410.shtml>.

бытовых холодильников в стоимостном выражении (в рублях) значительно сократился по сравнению с 2008 годом, при этом для периода 2006–2008 годов был характерен стабильный рост на уровне не менее 16% в год. По прогнозу «Экспресс-Обзора», в 2010 году ожидается, что рынок бытовых холодильников начнет стабилизироваться, а перехода к фазе восстановительного роста следует ожидать не ранее конца 2011–начала 2012 года.

В структуре производства крупногабаритной бытовой техники в России в 2009 году холодильники занимали первое место в стоимостном и натуральном выражениях. Объем рынка в натуральном выражении представлен на *рисунке 1*<sup>2</sup>.

Экономическая конъюнктура привела к падению спроса на товары и, как следствие, к снижению рентабельности производства. Так, затраты на изготовление одного холодильника выросли более чем на 22%. При этом соответствующее повышение отпускных цен невозможно по причине острой конкуренции на рынке холодильного оборудования. Особенно она проявилась после ввода в эксплуатацию в европейской части России заводов компаний *LG, Vestel, Beko* и *Bosch*.

В течение 2009 года фактически во всех сферах экономики

наблюдался спад, и рынок бытовой техники не стал исключением. По различным оценкам, в 2009 году он сократился на 30–40 процентов<sup>3</sup>.

С наступлением экономического кризиса на рынке бытовых холодильников также произошел существенный спад. Уменьшение покупательской активности населения РФ, высокий уровень конкуренции со стороны международных производителей, размещающих свои заводы в России, и увеличение цен на материалы и комплектующие создают дополнительные барьеры для деятельности российских производителей.

Спрос на бытовые холодильники в настоящее время формируется в основном за счет замены устаревших приборов и ориентации определенной доли населения на вложение части накопленных денежных средств в товары длительного пользования.

Как и во всей отрасли в целом, на рынке крупной бытовой холо-

дильной техники наибольшую долю занимает импортная бытовая техника. Причем стоит отметить, что значительную часть оборудования, производимого на территории России, составляет продукция, сделанная на основе западных технологий и образцов, то есть российские заводы являются лишь промышленными площадками, предоставляющими сравнительно недорогие ресурсы, как материальные, так и трудовые.

Укрепление курса доллара в начале 2009 года привело к значительному повышению стоимости импортных, ввозимых, холодильников и, соответственно, смещению спроса в сторону техники, произведенной на территории России. Причем, как к моделям отечественного проектирования, так и к моделям по западным образцам. Основными приоритетами в выборе бытовой техники для большинства покупателей в настоящее время являются надежность и доступ-

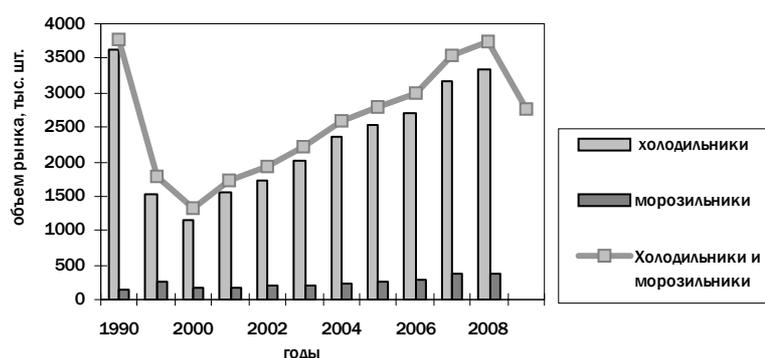


Рис. 1. Объем рынка в натуральном выражении

<sup>2</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – 2010. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_14p/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_14p/Main.htm).

<sup>3</sup> Россия в цифрах. Статистический сборник [Текст] / В.Л. Соколин. – М.: Росстат, 2009. – 829 с.

ность, что говорит о чувствительности данного рынка к цене и качеству изделия. Соответственно, производителям следует искать оптимальный баланс между этими параметрами.

До появления кризисных явлений в экономике темпы роста, как в целом рынка бытовой техники, так и отдельных его сегментов, были довольно высокими. Однако темпы прироста рынка бытовой холодильной техники с 2005 года снижаются, например, в 2004 году прирост по отношению к 2003 году составил 27,9%, а в 2005 по отношению к 2004 году темп роста снизился до 9,3%. За несколько лет функционирования системы потребительских кредитов нуждающиеся в бытовой холодильной технике покупатели практически полностью обеспечили себя холодильниками и морозильниками. Это является одной из причин снижения темпов роста продаж бытовой холодильной техники. Изменения объема продаж по России представлены на *рисунке*<sup>4</sup>.

В большинстве европейских стран объемы производства бытовых холодильных приборов приблизительно соответствуют внутренним потребностям. Некоторые страны не имеют собственного производства и удовлетворяют свои потребности за счет импорта. Франция потребляет в 4,5 раза больше холо-

дильников, чем производит. Главный экспортер бытовых холодильных приборов для европейских стран — Италия. Объемы итальянского производства бытовых холодильных приборов в 4 раза превышают продажи внутри страны.

В настоящее время в крупных российских городах на каждую семью, в среднем, приходится по два или три бытовых холодильных прибора, что значительно меньше, чем в западных странах. Достаточно часто в доме имеются современные холодильник и морозильник и на даче — исправный отечественный холодильник, продолжающий работать второй или третий нормативный срок эксплуатации. Потенциал роста рынка холодильного и морозильного оборудования заметен больше в регионах, так как в Москве, Санкт-Петербурге, а также в других крупных городах рынок достаточно насыщен.

По оценке специалистов, потребности РФ в бытовых холодильных приборах имеют тенденцию к снижению в связи с на-

сыщением рынка и сокращением народонаселения в стране. Кардинальное изменение соотношения между производством и потреблением может привести к обострению конкуренции внутри страны и на внешних рынках.

Изменение потребительских цен на продукцию играет важную роль для потребителей, так как рынок чувствителен к цене, особенно в кризисных условиях. В докризисный период цены росли значительными темпами (средние потребительские цены за штуку в 2006 — 9 223 руб., в 2007 — 11 030 руб., в 2008 — 12 993 руб.). В 2009 году заметное резкое падение цены до 10 500 руб. за штуку. Потребители переключаются на продукцию более низких ценовых сегментов.

В России было около 10 предприятий — производителей холодильного и морозильного оборудования, причем 70,7% (2,9 млн бытовых холодильных и морозильных приборов) в России выпускали — ФГУП ПО

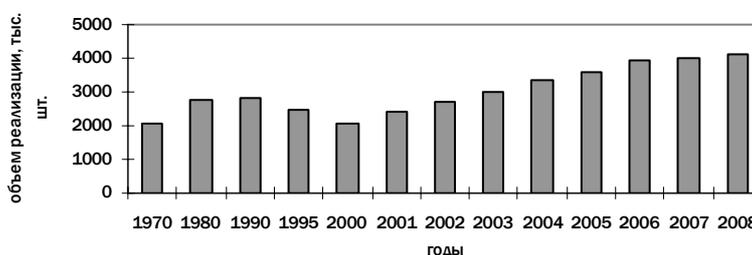


Рис. 2. Объем продаж холодильного оборудования по России, тыс.шт.

<sup>4</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – 2010. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_14p/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_14p/Main.htm); Россия в цифрах. Статистический сборник [Текст] / В.Л. Соколин. – М.: Росстат, 2009. – 829 с.

«Завод им. Серго» (г. Зеленодольск), ЗАО «Индезит Интернешнл» (г. Липецк) и ОАО «КЗХ «Бирюса»» (г. Красноярск).

Стоит отметить рост числа производителей в 2009 году до 15. Однако в связи с мировым кризисом суммарный объем производства сократился до 2,5 млн единиц. Кроме традиционных отечественных марок выпускали холодильники с зарубежными марками: «Атлант» (белорусский производитель), *Ariston, Bosch, Beko, Indesit, Electrolux, LG, Snaige, Vestel*. Производство внутри страны бытовых холодильных приборов с иностранными марками помогло существенно снизить объемы закупок по импорту.

Технические и эстетические характеристики бытовых холодильных приборов, производимых на территории России под марками зарубежных производителей, не отличаются от характеристик их зарубежных аналогов. Цены моделей российского изготовления значительно ниже по причине более низкой себестоимости и отсутствия составляющей таможенных сборов. Можно даже отметить, что на холодильники *Electrolux* российского изготовления установлен более высокий срок гарантии: 5 лет против 1 года на шведские аналоги и 3 года на бытовые холодильные приборы традиционных российских марок.

Несмотря на указанные преимущества изделий, изготавли-

ваемых внутри страны, импорт из стран Западной Европы и Белоруссии является неотъемлемой составной частью российского рынка холодильной и морозильной техники. Спрос на данные изделия связан с психологическими особенностями некоторых людей, верящих, что только такая техника может быть самой надежной и иметь наилучшее качество.

Можно отметить, что в связи с высокой себестоимостью продукции и значительным объемом доли сырья и материалов в ней, организации данного вида деятельности становятся зависимыми от поставщиков и диктуемых ими цен на сырье, особенно в ходе глобального финансово-экономического кризиса. Компрессоры холодильников и морозильников производятся на Астраханском заводе холодильного оборудования, Тульском оружейном заводе, Омском заводе «Компрессор», АО «Красноярский завод «Бирюса», ОАО «Айсберг», АМО «ЗИЛ», а также закупается за границей.

Современная мировая экономическая система характеризуется все более усиливающимися интеграционными и глобализационными тенденциями, неравномерностью развития, а также обострением конкурентной борьбы между странами, регионами и организациями. Повышения конкурентоспособности страны в основных секторах производства можно достигнуть

с помощью создания конкурентоспособных кластеров в основных отраслях промышленного производства. Кластеры – сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных предприятий, специализированных поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью некоммерческих организаций и учреждений, в определенных областях конкурирующих, но вместе с тем взаимодополняющих друг друга, – играют ведущую роль в обеспечении конкурентных преимуществ, именно кластеры создают критическую массу, необходимую для конкурентного успеха. Среди производителей холодильной и морозильной техники также отмечается тенденция к объединению и консолидации, таким кластерным объединением на данном рынке является «Холод-быт». Организации объединяются вместе, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых организаций не существуют. В свою очередь, конкурентоспособность страны определяется во многом наличием сектора крупных многоотраслевых корпораций, в рамках которых достигается растущая концентрация промышленного капитала, инвестиционных ресурсов, наукоемких технологий и высококвалифицированных кадров. Такой корпоративный сектор является базисом современной конкурентной инновационной экономики.

**Борис ВОЛОВИКОВ,  
Наталья РЕБРОВА**

## **ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ**



**Воловиков Борис Петрович,**  
к.т.н., доцент, Омский институт (филиал)  
Российского государственного торгового-  
экономического Университета



**Реброва Наталья Петровна,**  
д.э.н., проф., Омский филиал ФГОУ ВПО  
АБиК Минфина России  
kef-abik@mail.ru

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в конце 50-х годов. Это было связано с тем, что проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

По мнению Ж. Ламбена, стратегия фирмы — это способ выживания на рынке в условиях неопределенности будущего. И. Ансофф утверждает, что стратегия — это системный под-

ход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста. Исследователь определил набор правил, которыми должна руководствоваться компания, они регламентируют:

1. Оценку результатов деятельности фирмы в настоящем и перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественную — заданием.

2. Отношения фирмы с внешней средой.

3. Установление отношений и процедур внутри организации.

Таким образом, *стратегия* — сложный и потенциально мощный инструмент, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям.

Руководство должно постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы, предугадывать смену фаз цикла спроса и пересматривать стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции и внешней среды.

Корпоративная стратегия имеет в своей основе следующие концепции:

- 1) ресурсную, характеризующую совокупность ресурсов (информационных, кадровых, инвестиционных, производственных), т. е. возможностей предприятия определять и достигать долговременные цели;
- 2) роста, формирующую глобальные и локальные стратегические цели предприятия;
- 3) конкурентного преимущества, определяющую стратегию поведения в конкурентной борьбе;
- 4) транзакционных издержек, позволяющую конкретизировать стратегические цели с наибольшей эффективностью для предприятия.

На *рисунке 1* представлены требования, предъявляемые к корпоративным стратегиям.

## МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

*Плановая.* Происходит выработка стратегии как полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса, находящего свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения компании в окружающей ее среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и т. п. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

*Предпринимательская.* Процесс формирования стратегии осуществляется в голове лидера (обычно предпринимателя) на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Он имеет свою точку зрения на проблему, пути ее решения, и пути продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает стратегии гибкость и плодотворность.

*Обучение на опыте.* Основывается на развивающемся и одновременно повторяющемся характере этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально «вылепливается» своими создателями, готовыми пересмотреть выбран-

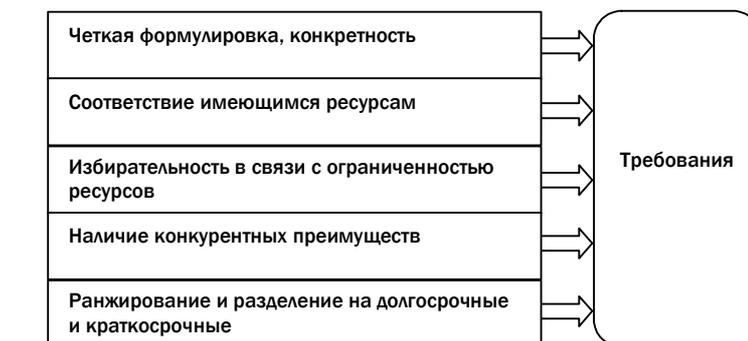


Рис. 1. Требования, предъявляемые к корпоративным стратегиям

ную линию поведения. Стратегия вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

Большинство компаний выбирают ту или иную стратегию, как правило, руководствуясь интуицией, исходя из текущей динамики рынка, не проводя серьезных исследований в этой области. Вероятно поэтому усилия многих фирм оказываются напрасными и не приводят к существенным изменениям в их деятельности, в частности, к увеличению объемов оказываемых услуг и наибольшему удовлетворению запросов потребителей.

Основные причины неудач в следующем:

1. Отсутствие информации, достаточной для эффективного стратегического планирования, ни о себе, ни о своем окружении.
2. Возникновение противоречий между прежними и новыми видами деятельности.
3. Появление рациональности, которая разрушает сложивший-

ся в фирме тип взаимоотношений и подрывает политику руководства.

Рекомендуемый авторами системный подход при определении стратегии развития предприятия предполагает использование широкой процедуры принятия решений

Он основан на выборе тех внешних факторов, которые оказывают наибольшее влияние на цель организации, выраженную количественным показателем. Именно выбор возможностей, наиболее «привлекательных» для организации позволяет определить вектор оптимального стратегического развития предприятия. Выполнять эту процедуру предлагается путем отсева тех факторов, которые для предприятия не представляют большого интереса либо из-за их малой значимости, либо из-за отсутствия достаточного количества ресурсов предприятия для их реализации. Применяемая в ряде случаев система сбалансированных показателей предназначена скорее в качестве инструмента стратегического управления предприятием

и предполагает уже наличие внешней стратегии. Установка стратегических целей подразумевает дальнейшую корректировку в процессе их выполнения с учетом обратных связей с окружающей средой. Определению оптимальной стратегии поведения организации во внешней среде посвящена предлагаемая методика.

Вначале необходимо рассмотреть определение степени влияния каждой возможности на показатель цели организации на конкретном примере. Представим ситуацию, в которой организация ставит целью добиться повышения рентабельности на 20%, рассматривая при этом следующие возможности: расширение доли рынка, снижение транспортных издержек, расширение ассортимента более выгодными позициями, возможность повышения цены, обоснованное высокими конкурентными позициями продукта, снижение затрат, связанных с хранением готовой продукции (за счет внедрения современных систем планирования запасов). Все принимаемые в рассмотрении возможности можно распределить условно на две группы:

а) *недетерминированные* — те, реализация которых не зависит от величины изменения самого параметра однозначно влияет на цель организации, например, при любом увеличении доли рынка рентабельность продаж может возрасти не более чем на 5%, так как растут продажи, но и одновременно растут и расходы, в частности на закуп-

ку сырья; сюда же можно отнести и возможность пополнения ассортимента позициями, несущими большую рентабельность (новый товар по более низким закупочным ценам приведет к росту рентабельности, но его количество не влияет в сильной степени на рентабельность продаж); введение эффективной системы складского учета приведет к снижению расходов, связанных с хранением товарной продукции на 40% и к увеличению рентабельности на 10% (удельный вес складских затрат не настолько значительный, но оказывает существенную роль) и эта возможность также является недетерминированной, так как ее реализация дает конкретное и единственное изменение показателя цели;

б) *детерминированные* — степень влияния которых зависит от величины самого параметра, и которую можно определить, применяя метод функционального анализа. Например, если есть возможность снизить транспортные расходы на 10% (например, за счет оптимизации логистической транспортной схемы), то рентабельность возрастает на 16%, а при снижении соответственно на 20% суммы транспортных расходов рентабельность возрастет на 30%; также рост цен на конкурентоспособные товары напрямую влияет на показатель цели: увеличение отпускной цены на 10% приведет к росту рентабельности на те же 10%, снижение расходов, связанных с хранением товарной продукции на 10%

приведет к увеличению рентабельности на 30%. То есть возможное изменение количественного значения фактора приводит соответственно к пропорциональному изменению показателя цели организации.

Ранжирование по чувствительности показателей целей организации к факторам внешней среды проводим для каждой возможности. Для каждой возможности определим, насколько эффективнее может быть достигнута поставленная цель, т. е. при одних и тех же затратах ресурсов определяем, какая из возможностей быстрее приведет нас к поставленной цели. Чувствительность в этом случае отождествляется со степенью влияния фактора на организацию. Степень влияния опосредована через количественные показатели цели предприятия.

На следующем этапе проводим оценку ресурсов организации. Целью данного этапа является определение, во-первых, достаточности ресурсов для реализации возможностей (не исключено, что часть возможностей будет просто исключена из-за недостаточности ресурсов), во-вторых, количества ресурсов необходимых для отражения угроз со стороны внешней среды.

На *рисунке 2* представлена блок-схема методики стратегического анализа внешней среды с учетом ресурсного потенциала организации. На первом этапе определяем все возможные факторы внешней среды, спо-

способные оказать влияние на организацию. Среди выбранных факторов выделяем те, которые оказывают позитивное влияние (возможности) и негативное (угрозы). Необходимо помнить, что в любой момент возможность в случае использования ее конкурентом может превратиться в угрозу. Второй этап посвящен формализации целей и возможности, т. е. приведения их к виду, удобному для анализа. В принципе возможность формализовано может быть представлена одним или набором следующих показателей:  $V$  – выручка,  $Z$  – затраты (расходы). В таблице приведены примеры формализации некоторых возможностей. Как видно из таблицы, практически все возможности внешней среды могут быть формализованы в виде количественных показателей. Цели предприятия в соответствии с требованиями, предъявляемыми к целям (система SMART), должны быть представлены количественными показателями. Таким образом, цели предприятия и возможности приводятся к общей системе и могут быть совместно рассмотрены для дальнейшего анализа.

Далее определяем степень вероятности тех возможностей, которые остались после оценки ресурсов и в той приоритетности, которая была определена в результате ранжирования. В процессе проверки ресурсного обеспечения необходимо в первую очередь определить

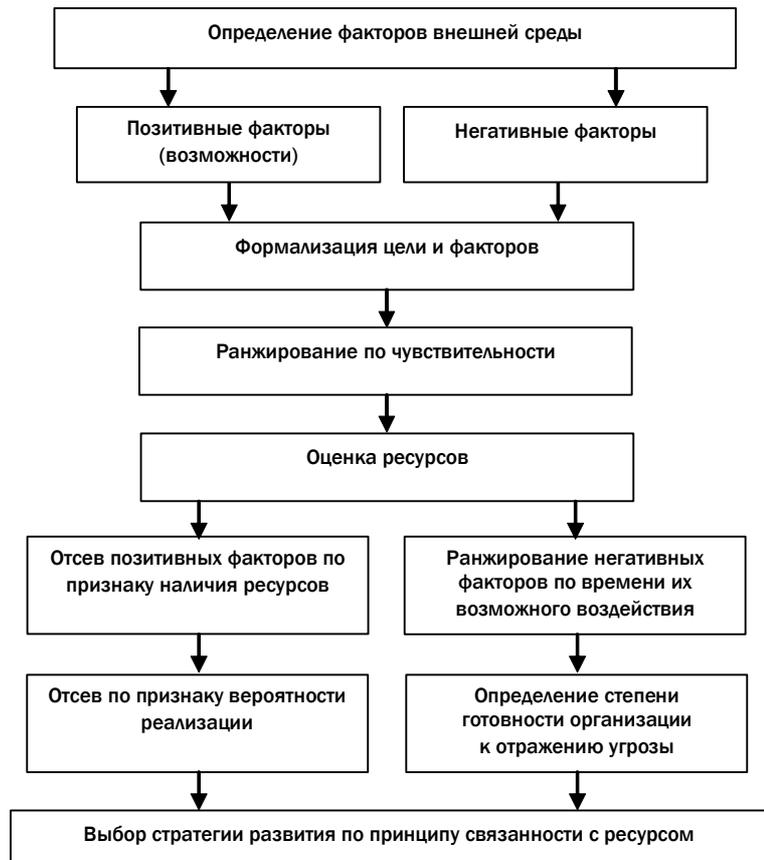


Рис. 2. Блок-схема выбора стратегического анализа, основанная на системном подходе

Таблица

Оценка значимости факторов внешней и внутренней среды

Факторы, расположенные в порядке чувствительности цели	Готовность ресурсов организации в случае реализации фактора					Приоритетность по значимости
	Ресурсы организации					
	Материальные	Финансовые	Информационные	Трудовые	...	
<b>1. Позитивные факторы</b>						
Возможность завоевания дополнительной доли рынка	+	+	+	-		1
Возможность внедрения новой технологии	+	-	+	-		2
Возможность снижения производственных затрат	+	+	+	-		1
<b>2. Негативные факторы</b>						
Угроза потери доли рынка	-	+	+	-		1
Повышение цен на комплектующие	-	+	+			1

количество и наименование тех ресурсов, с помощью которых планируется реализация возможности. Количественную оценку вероятности реализации возможностей можно осуществить с помощью метода Z-статистики, позволяющей рассчитать вероятность события (реализации возможности) по вероятностям и результатам предыдущих событий.

Что касается угроз, то нас интересует не столько степень вероятности их воздействия, сколько готовность организации к их отражению. Наиболее опасной следует считать угрозу, которая в один и тот же промежуток времени воздействия способна нанести наибольший вред организации, т. е. «удалить» от цели. Чем дальше мы окажемся от показателя цели в результате реализации угрозы, тем наиболее опасной следует считать угрозу.

Результаты анализа рекомендуется занести в таблицу. В правом столбце указывается приоритетность каждого рассматриваемого фактора. Под приоритетностью в данном случае понимается степень важности при формировании стратегии. Фактор, обладающий большей степенью важности, имеет и более высокий приоритет. В крайнем правом столбце указываются в порядке убывания по степе-

ни чувствительности целевого показателя позитивные и негативные факторы внешней среды. В соседних справа столбцах приведен неполный перечень ресурсов организации, имеющих в наличии. При необходимости перечень может быть дополнен. Если организация обладает необходимым для реализации возможности или отражения нависшей угрозы соответствующим ресурсом, то этот ресурс отмечается в квадранте таблицы. При прохождении всей процедуры отбора в крайний левый столбец по степени значимости заносятся все факторы, а по связанным с ними ресурсами можно сформулировать стратегию, которая в данном случае можно считать оптимальной. В случае «не участия» данного вида ресурсов в реализации указанного фактора, поле квадранта не заполняется.

Указанный в таблице пример поясняет вышеуказанные рассуждения, а именно: у предприятия проблемы с персоналом (возможно, низкая квалификация) и это тормозит возможность его дальнейшего развития, как в плане внедрения новых технологий, так и в направлении развития рынка. Цифрами указаны те возможности и угрозы в порядке убывания, которые являются базовыми для форми-

рования оптимальной стратегии предприятия. На основании отобранных таким образом возможностей, представляющих наибольший интерес для организации, выполнение которых «подкреплено» наличием ресурсов, формируется стратегия развития организации. Что касается угроз, то оборонительная стратегия, сформированная на базе наиболее опасных угроз и ресурсов, позволяющих их отразить, в реальной действительности не может являться базовой. Трудно себе представить организацию, смысл существования которой сводится только к защите от внешних угроз. Наиболее приоритетной будет стратегия развития, предполагающая дальнейший рост организации. В результате проведенного анализа согласно представленной методике, мы получаем приоритетный перечень возможностей с указанием связанных с ними ресурсов, позволяющих их реализовать. На основании этих элементов и составляется стратегия развития. Для формирования оборонительной стратегии предлагается перечень угроз, полученный по данной методике, и связанных с ними ресурсов. Полученные в результате такой методики стратегии являются определяющими и рекомендуются в качестве пакета оптимальных стратегий.