

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ПЯТИ СИЛ ПОРТЕРА

**Жесткова Елена Сергеевна**

заведующий кафедрой экономики и управления  
учреждения образования «Могилевский государственный университет  
имени А. А. Кулешова»; кандидат экономических наук, доцент  
(г. Могилев, Беларусь)  
zhestkova@msu.by

*Аннотация. Предлагается объединение метода стратегического анализа пяти сил Портера и метода анализа иерархий, которое позволит более точно оценивать внешнюю среду организации при разработке стратегий.*

Стратегическое планирование и управление организацией предполагает проведение анализа внутренней и внешней среды с использованием методов стратегического анализа. Весьма распространённым инструментом такого анализа является теория Майкла Портера, разработанная в 1979 г. для оценки потенциальных рисков. Она позволяет оценить возможные неблагоприятные события, которые могут оказать влияние на деятельность организации в будущем. Анализ выполняется по пяти факторам, называемым силами.

Пять сил Портера, влияющих на развитие бизнеса:

- покупатели;
- поставщики;

- действующие конкуренты;
- новые конкуренты;
- товары-заменители.

По мнению М. Портера, каждый из перечисленных факторов оказывает определенное давление на организацию.

Анализ пяти сил Портера можно проводить поверхностно, чтобы получить общую оценку ситуации, и углубленно, оценивая давление каждой силы по нескольким показателям. В частности, в [1] предлагается метод полного анализа с выставлением экспертных оценок.

Давление покупателей оценивается по следующим показателям:

- доля покупателей с большим объемом продаж (чем равномернее распределены продажи, тем меньше давление);
- склонность к переключению на товары-субституты (чем она выше, тем больше риски организации);
- чувствительность к цене (чем выше эластичность спроса, тем сильнее давление);
- удовлетворенность качеством товара (чем выше, тем лучше для организации).

Каждый показатель оценивается по шкале от 1 до 3 баллов, после чего баллы суммируются, и по величине результата оценивается степень власти покупателей.

Власть поставщиков анализируется по факторам:

- количество поставщиков (малое число увеличивает риски);
- ограниченность ресурсов поставщиков (неограниченность поставок снижает давление поставщика);
- издержки переключения на другого поставщика (чем выше, тем сильнее власть поставщика);
- приоритетность отрасли для поставщика (чем выше, тем меньше рисков для организации).

Каждый показатель оценивается по шкале от 1 до 2 баллов, после чего баллы суммируются, и по величине результата оценивается степень власти поставщиков. Чем больше сумма, тем сильнее давление.

Давление со стороны действующих конкурентов оценивается по следующим показателям:

- количество конкурентов в отрасли (чем больше, тем выше риск);
- темп роста рынка (высокие темпы более благоприятны);
- уровень дифференциации товара (низкая степень дифференциации повышает риски);
- ограничения в повышении цен (отсутствие ограничений благоприятно для организации).

Степень давления со стороны действующих конкурентов оценивается аналогично давлению покупателей.

Угрозу со стороны потенциальных конкурентов можно оценить по уровню входных барьеров, для чего рассматриваются:

- экономия на масштабе производства (значимая экономия снижает риски);
- присутствие в отрасли сильных марок (присутствие крупных игроков затрудняет входение на рынок новых фирм);
- уровень дифференциации товара (низкая степень дифференциации повышает риски);
- уровень затрат для входения в отрасль (чем ниже затраты, тем выше риск);
- доступность каналов распределения (низкая доступность увеличивает давление со стороны новых конкурентов);
- степень государственного регулирования отрасли (отсутствие регулирования увеличивает риски);
- готовность существующих конкурентов к снижению цены (высокая готовность повышает риски);
- темп роста рынка (высокий темп роста привлекает новых конкурентов).

Степень риска появления новых конкурентов оценивается так же, как и давление покупателей и конкурентов.

Наконец, давление со стороны товаров-заменителей оценивается по занимаемой ими доли рынка. Показатель получает от 1 балла в случае отсутствия на рынке до 3 баллов в случае большого числа товаров-заменителей, что соответствует силе давления со стороны товара-заменителя.

Предложенная методика имеет ряд недостатков.

Во-первых, ограничена шкала оценивания показателей: от 1 до 3 или даже от 1 до 2 баллов. В некоторых случаях эксперту будет недостаточно этих оценок для выражения своего мнения.

Во-вторых, из-за разного количества показателей, оценивающих ту или иную силу, меняется итоговая шкала, по которой оценивается степень давления этой силы. Например, для товаров-заменителей шкала меняется от 1 до 3, а для новых конкурентов – от 8 до 24. Это затрудняет работу эксперта и осложняет сравнение результатов оценки каждой силы.

В-третьих, в предлагаемой методике показатели оценки являются равнозначными. Но для различных организаций значимость сил будет отличаться, и это необходимо учитывать при проведении анализа пяти сил Портера.

Предложенную методику можно объединить с элементами анализа иерархий Т. Саати, что позволит устранить перечисленные выше недостатки.

Предлагается ввести одинаковую шкалу оценок для всех пяти групп показателей от 1 до 9 баллов, где 1 – самая благоприятная ситуация для компании, а 9 показатель получает, если несёт самые высокие риски. После выставления

экспертные оценки нормируются; таким образом, они будут меняться от 0 до 1. Пример оценки представлен в таблице 1.

Чтобы учесть разную важность показателей, предлагается использовать матрицы парных сравнений, как описано в [2 и 3]. В результате обработки матриц будут получены коэффициенты относительной важности (вес) показателей. Пример матрицы парных сравнений представлен в таблице 2.

Таблица 1

#### Оценка давления конкурентов

Показатель	Оценка эксперта	Нормированная оценка
Количество конкурентов в отрасли ( $\Pi_1$ )	5	0,26
Темп роста рынка ( $\Pi_2$ )	4	0,21
Уровень дифференциации товара ( $\Pi_3$ )	7	0,37
Ограничения в повышении цен ( $\Pi_4$ )	3	0,16

Таблица 2

#### Определение коэффициентов относительной важности для показателей, оценивающих давление конкурентов

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	Ненормированный вес	Нормированный вес
$\Pi_1$	1	5	3	1	1,97	0,39
$\Pi_2$	0,2	1	3	0,3	0,67	0,13
$\Pi_3$	0,3	0,3	1	0,2	0,39	0,08
$\Pi_4$	1	3	5	1	1,97	0,39

Нормированные оценки показателей из таблицы 1 следует умножить на соответствующие коэффициенты относительной важности из таблицы 2 и просуммировать эти произведения. Таким образом будут сформированы оценки каждой из пяти сил Портера. Их величина будет изменяться в пределах от 0 (наименьшее давление силы) до 1 (максимальные риски для организации). Так как пределы изменений будут одинаковы для всех пяти сил, экспертам будет проще оценивать степень их давления и формулировать соответствующие стратегии развития организации.

#### Список литературы

1. Чмыхалова, Ю. 5 сил Портера – пример анализа с пошаговой инструкцией и таблицей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciy-i-tablicey>. – Дата доступа: 23.04.2021.
2. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь. – 1993. – 278 с.
3. Жесткова, Е.С. К вопросу определения надбавки за риск при разработке инвестиционных проектов // Государство и право: актуальные проблемы формирования правового сознания. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 219–221.