

МЕНЕДЖМЕНТ

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «КАМАЗ»

Ю.В. Абушахманова

Научный руководитель – Н.О. Чистякова

Стратегия компании является одним из ключевых факторов ее развития. Важное условие для успеха и процветания бизнеса в долгосрочной перспективе - четкое представление о целях и задачах организации. Впоследствии это представление отражается в стратегии организации. Среди стратегических направлений, которые компания реализует в процессе своей деятельности, ведущее место отводится эталонным стратегиям развития. Имея широкую практику применения, данные стратегии занимают ведущие позиции в бизнес - среде. Эти стратегии помогают компании оценить свое положение, понять, куда они хотят двигаться и предложить набор действий, которым следует придерживаться той или иной организаций, чтобы осуществить задуманное с максимальным эффектом.

Эталонные стратегии рассматривают в динамике такие экономические категории как специфика отрасли, продукт, особенности рынка, внутриотраслевая конкуренция, развитие технологий, с позиции конкретной компании. Поэтому эталонные стратегии связаны с изменением состояния одной или нескольких перечисленных категорий.

В зависимости от расширения или сокращения деятельности компании

эталонные стратегии подразделяются на 4 группы:

1. стратегии концентрированного роста;
2. стратегии интегрированного роста;
3. стратегии диверсифицированного роста;
4. стратегии сокращения [1].

Прежде чем применять ту или иную стратегию, необходимо выявить преимущества и недостатки системы планирования на предприятии, а также определить, какую из стратегий компания применяет сейчас.

Таблица 1 – Плюсы и минусы системы планирования ОАО «КАМАЗ»

+	-
Наличие сформированной, сильной миссии	Отсутствие финансовой составляющей в целях
Наличие системы целей, которые соответствуют критериям	Нет корпоративной стратегии
Единый комплекс производства - интеграция	Нет формализованной стратегии
Система мероприятий по оценке поставщиков	Неэффективный менеджмент

Работа на достижение плановых показателей	
---	--

По моему мнению, сейчас в ОАО «КАМАЗ» используется стратегия интегрированного роста, а именно стратегия обратной вертикальной интеграции, которая направлена на рост бизнеса путем ужесточения контроля над контрагентами, а также образованием дочерних обществ, которые в будущем станут снабженцами основного предприятия. При таком варианте организация менее подвержена колебанию цен на рынке сырья и материалов, и в то же время становится менее зависима от поставщиков. У КАМАЗ много дочерних предприятий, и множество из них объединены в едином комплексе производства. Качество сырья, материалов, поставок на высшем уровне. Деловые связи на внутреннем рынке налажены. Нужно осваивать новые рынки, причем с имеющимся производственным комплексом и хозяйственным портфелем, так как у ОАО «КАМАЗ» это одна из сильных сторон.

Для реализации этого намерения подходит стратегия концентрированного роста, а именно «стратегия развития рынка». Эта стратегия заключается в поиске новых возможностей сбыта для уже существующего и продающегося продукта. Рынки могут быть новыми географически (открытие филиалов в других городах и странах), или может быть освоена новая отрасль, в которой можно применять тот же продукт, что и в освоенной уже отрасли[1].

Выбирая стратегию развития рынка, организация получает право выбора. Первое - усилить маркетинг и стремиться к высшим позициям на существующем рынке с имеющимся конкурентным продуктом. Амбиции

компании могут дойти до так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. При существующей экономической и политической ситуации, нестабильности международных отношений и санкциях для КАМАЗ это реальная перспектива. Конкуренция на рынке большегрузов и самосвальной техники в основном представлена иностранными марками, которые сейчас ослабили свое влияние в силу разногласий между Россией и мировым сообществом. Из отечественных марок конкурентов КАМАЗУ нет, а государственная поддержка и участие в проектах только поспособствует положительному эффекту реализации данного пути. Второй путь заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Однако при этом выборе потребуются значительные расходы, а именно вложения в маркетинг. Ведь совершенно новый рынок может не реагировать на уже проверенные инструменты маркетинга, которые успешно проявили себя на старом рынке.

Преимущества стратегии концентрации:

1. основывается на реальных возможностях фирмы;
2. стратегия способна использовать эти возможности для установления конкурентных преимуществ;
3. растёт чувствительность организации к изменениям на рынке, что способствует моментальной реакции;
4. стратегия относится к низкому уровню риска;
5. топ-менеджмент может наглядно оценить результаты реализации стратегии, путем роста продаж, доли рынка или повышения лояльности к бренду.

Как и у любого явления, у данной стратегии есть свои недостатки:

1. это в большей степени поступательная, чем революционная стратегия;

2. существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост;

3. крайне подвержена изменениям в экономике (в случае ОАО «КАМАЗ» машиностроительная отрасль в России очень подвержена политическому фактору государственных закупок, политика в отрасли и др.)

4. целиком зависит от потребителей;

5. требует особых знаний для действий на иностранных рынках;

6. может поспособствовать нарушению условий совершенной конкуренции;

7. она также накладывает ответственность за удержание уровня нововведений в области собственных продуктов;

8. занимает много финансовых ресурсов, лишая предприятия возможности альтернативных вложений.

Стратегия концентрации подойдет для текущего неустойчивого состояния экономики, чтобы КАМАЗ ощутил свой потенциал и занял устойчивое положение на рынке. Но как только КАМАЗ почувствует свою мощь и силу, он может претендовать на стратегию конгломеративной диверсификации, которая является самой рискованной и революционной, и в то же время ставит организацию на совершенно новый уровень.

Среди существующих стратегических альтернатив роста

предпочтительно выбрать стратегию «ограниченного роста», которая предполагает установку целей от достигнутого уровня. Такая стратегия используется в зрелых отраслях и подходит для машиностроения. Как и подходит для ОАО «КАМАЗ», так как предприятие сильное, зрелое, опытное, имеет стабильные продажи и доход.

По базовым деловым стратегиям Котлера предпочтительной является стратегия «интенсификации коммерческих усилий», речь идет о получении максимальной прибыли за счет усиления продаж. Объектом становится продажа товара, его продвижение, реклама и т.п.

Таким образом, следуя рекомендациям по выбору стратегии, ОАО «КАМАЗ» сможет сконцентрировать внимание и ресурсы на потенциале предприятия; будет быстро реагировать на изменения в экономике; погрузится в международные стандарты торговли и особенности ведения бизнеса за рубежом; сформирует траекторию развития на ближайшее будущее, под которую впоследствии подстроится управляемая и управляющая системы.

Литература и источники:

1. Клуб менеджеров. Информационный портал. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-xecutive.ru/> (дата обращения 23.12.2014).
2. Сайт ОАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kamaz.ru/> (дата обращения 20.12.2014).
3. Серпилин А.Б. Стратегия крупным планом / Энциклопедия менеджера [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-xecutive.ru/> (дата обращения 23.12.2014).