

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства
УДК 339.137.2

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА СПЕЦИАЛИСТА

Тема работы
Разработка стратегии производственного предприятия в условиях конкуренции (на примере ООО «МК «Ильма»)

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Рябчиненко Виктор Юрьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Давлетгареева Татьяна Борисовна	Доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С. В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства
УДК 339.137.2

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы специалиста

Студенту:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Рябчиненко Виктора Юрьевича		

Тема работы:

Разработка стратегии производственного предприятия в условиях конкуренции

Утверждена приказом директора ИСГТ № 3602/с от 17.05.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Теоретические положения основ маркетинга; законы РФ о защите прав потребителя, о рекламе, о торговле; результаты исследований российских и зарубежных ученых; самостоятельно проведенные исследования; интернет-ресурсы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и	Изучить понятие конкуренции, ее роль в современной экономике,

разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	разработать стратегию развития промышленного предприятия на примере ООО «МК «Ильма»
Глава 1	Теоретические основы понятия конкурентоспособности предприятия
Глава 2	Основы стратегического управления предприятием
Глава 3	Разработка стратегии производственного предприятия ООО «МК «Ильма» в условиях конкуренции

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	05 февраля 2016 г.
---	--------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Давлетгареева Татьяна Борисовна	Доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Рябчиненко Виктор Юрьевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 6 рисунков, 11 таблиц, список литературы включает 28 наименований.

Ключевые слова: ПРЕДПРИЯТИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ, СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ.

Объектом исследования является предприятие ООО «МК «Ильма».

Предметом исследования является стратегическое управление предприятием, в частности, стратегия развития предприятия.

Цель работы – разработать стратегию для промышленного предприятия ООО «МК «Ильма», функционирующего в условиях конкуренции.

Актуальность работы заключается в том, что, впоследствии, разработанную стратегию развития предприятия ООО «МК «Ильма», можно будет использовать в дальнейшей деятельности предприятия для его развития и более успешного функционирования.

В процессе исследования выполнен анализ конкурентной среды организации.

В результате исследования были даны рекомендации по выбору и применению стратегии проникновения на рынок.

Теоретическая и практическая значимость работы – применив теоретические положения и практическую часть ВКР, можно повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Область применения: повышение эффективности работы производственного предприятия в условиях конкуренции.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы понятия конкурентоспособности предприятия.....	9
1.1. Понятие конкуренции, ее виды и роль в современной экономике.....	9
1.2. Понятие конкурентоспособности предприятия.....	27
1.3. Элементы конкурентоспособности предприятия.....	33
Глава 2. Основы стратегического управления предприятием.....	39
2.1 История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.....	39
2.2 Понятие стратегии развития предприятия, сущность стратегического управления.....	43
2.3 Основные виды стратегии управления предприятием.....	54
Глава 3. Разработка стратегии производственного предприятия ООО «МК «Ильма» в условиях конкуренции.....	62
3.1 Общая характеристика предприятия ООО «МК «Ильма».....	62
3.2 Анализ конкурентной среды организации ООО «МК «Ильма».....	68
3.3 Разработка стратегии предприятия ООО «МК «Ильма».....	74
3.4 Рекомендуемые мероприятия для реализации выбранной стратегии предприятия ООО «МК «Ильма».....	83
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	94

Введение

С постоянным ростом социально-экономического развития страны, управление развитием организации становится все более популярным. Современный мир постоянно меняется, и, как следствие, естественным процессом эволюции является развитие организации, на это и направлены усилия руководителей, чтобы идти в ногу со временем. Если раньше руководители предприятий большее внимание уделяли управлению функционированием, то сейчас больший удельный вес приобретает управление развитием организацией. Управление развитием – процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия на изменение направления деятельности выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества организации. Управление развитием проявляется в различных формах. Основной формой, в которой реализуется менеджмент развития, является стратегическое управление.

Стратегическое управление – процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится (позиция организации на рынке, динамика ее развития, ее потенциала, поведение конкурентов, характеристика производимого товара или оказываемых услуг, состояние экономики и других факторов). Фактически можно сказать что, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий.

С каждым годом увеличивается интерес к вопросам управления развитием бизнесом. В последние десять - пятнадцать лет стратегическому управлению стало уделяться повышенное внимание. Это связано, не только с тем, что управление развитием играет очень важную роль в бизнесе, но и с тем, что стратегическое управление как практическая деятельность постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в

теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления. Вообще XX-XXI вв. специалисты называют веками конкуренции, именно такая ситуация на рынке делает особенно популярным стратегическое управление. Каждому предприятию, которое находится в условиях постоянно меняющегося рынка, на котором регулярно образуются предприятия-конкуренты, необходимо придерживаться стратегического управления, а также следовать выбранной конкурентной стратегии. Этим обуславливается актуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель дипломной работы – разработать стратегию для промышленного предприятия ООО «МК «Ильма», функционирующего в условиях конкуренции.

Для достижения поставленной цели, необходимо осуществить следующие задачи:

- рассмотреть понятие конкуренции, ее виды и роль в современной экономике;
- рассмотреть понятие конкурентоспособности предприятия, рассмотреть ее элементы;
- рассмотреть основы стратегического управления предприятием
- изучить деятельность предприятия, исследовать основные направления деятельности;
- выявить основных конкурентов организации, выявить сильные и слабые стороны, рассмотреть возможности и угрозы рынка;
- разработать стратегию развития предприятия ООО «МК «Ильма»;
- предложить мероприятия для реализации выбранной стратегии развития предприятия ООО «МК «Ильма».

Объектом исследования является предприятие ООО «МК «Ильма», предметом – стратегическое управление предприятием, в частности, стратегия развития предприятия.

При написании дипломной работы были использованы следующие источники: специализированная литература – учебники, методические пособия по менеджменту, нормативные акты и документы предприятия, Интернет-ресурсы.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что, впоследствии, разработанную стратегию развития предприятия ООО «МК «Ильма», можно будет использовать в дальнейшей деятельности предприятия для его развития и более успешного функционирования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие конкуренции, ее виды и роль в современной экономике

Конкуренция – (от лат. *Concurrere* – сталкиваться) – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Существуют и другие определения конкуренции. Ф.Перру определяет конкуренцию как действие постоянной угрозы подрыва господства и постоянного его пересмотра в рамках таких правил игры, которые обеспечивают творчество и отбор¹. Человек всегда стремится продать подороже, а купить поодешевле, сделать себе выгоду. Но данная личность не одинока. Поэтому и приходится нам постоянно сталкиваться с конкуренцией. Строгое значение понятия «конкуренция», очевидно, заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо. А. Маршалл, написавший эти строки, под «человеком», как представляется, понимал субъект рынка.²

В литературе, посвященной данной проблеме, присутствует три подхода к определению конкуренции:

- Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы.
- Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот под

¹

²

ход характерен для классической экономической теории.

- Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка.

Первый подход основывается на повседневном понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. Конкуренция, хотя и в различной интерпретации, все же определяется как соперничество экономических субъектов. Вот наиболее типичные определения:

- состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;
- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат, оттеснить соперника;
- это особый по замыслу вид честной экономической борьбы, в которой при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;
- соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;
- соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей.

Для литературы советского периода характерно отрицательное отнош

ение к конкуренции в целом. Конкуренция определяется как «антагонистическая форма экономического соревнования частных товаропроизводителей. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического способа производства. Цель конкуренции - борьба за получение возможно большей прибыли. В ходе конкуренции происходит массовое разорение мелких и средних товаропроизводителей, банкротства предприятий».

В более поздней отечественной литературе отношение к конкуренции изменилось на диаметрально противоположное. Например, «конкуренция - естественная черта рыночных отношений. В условиях здоровой конкуренции в выигрышном положении оказываются потребители; в интересах получения прибыли поставщики, изготовители продукции и продавцы вынуждены стремиться к лучшему удовлетворению запросов покупателей».

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция - это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников.

Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. «Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования».

Конкуренция - механизм регулирования пропорций общественного производства. Через механизм межотраслевой конкуренции происходит перелив капиталов из отрасли в отрасль.

В современной микроэкономической теории конкуренция понимается

как некое свойство рынка. Такое понимание возникло в связи с развитием теории морфологии рынка. В зависимости от степени совершенства конкуренции на рынке выделяются различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов. Под конкуренцией здесь подразумевается не соперничество, а скорее, степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким-либо универсальным определением. Это и способ хозяйствования, и такой способ существования капитала, когда один капитал соперничает с другим капиталом. В конкуренции усматривается как главная сущностная черта, свойство товарного производства, так и способ развития. Кроме того, конкуренция выступает в роли стихийного регулятора общественного производства.

Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой - повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение НТП. Конкуренция относится к неконтролируемым факторам, которые воздействуют на деятельность организации, которые не могут управляться организацией. Рассмотрев сущность конкуренции, перейдём к характеристике её роли на рынке. Во-первых, конкуренция способствует установлению равновесной цены, уравниванию спроса и предложения. На чисто конкурентном рынке отдельные фирмы осуществляют незначительный контроль над ценой продукции, имеют настолько небольшую часть от общего объёма производства, что увеличение или уменьшение её выпуска не будет оказывать ощутимого влияния на цену товара. Производитель, равно как и покупатель, всегда должен ориентироваться на рыночную цену. Таким образом, конкуренция способствует достижению компромисса между продавцами и покупателями. Здесь можно отметить и то, что конкуренция создаёт тождество частных и общественных интересов. “Ф

ирмы и поставщики ресурсов, добивающиеся увеличения собственной выгоды и действующие в рамках острой конкурентной борьбы, одновременно как бы направляемые “невидимой рукой”- способствуют обеспечению государственных, или общественных интересов.

Во-вторых, конкуренция поддерживает общественно нормальные условия производства и реализации товаров и услуг. Она как бы подсказывает товаропроизводителям, сколько капитала они должны вложить в производство того или иного товара. Предположим, что один продавец затратил на производство какого-нибудь товара больше средств, чем другой. При такой ситуации, когда на рынке установится равновесная цена на данный вид товара, больше прибыли будет иметь последний продавец, то есть тот, кто произвёл товар по более низкой себестоимости. А при избытке данного вида товара произойдёт, как уже отмечалось, резкое падение цен, и продавец, затративший на производство много средств, понесёт убытки. Таким образом, конкуренция поддерживает нормальные для всего общества условия производства. Макконнелл отмечает, что “в условиях чистой конкуренции руководствующие мотивом прибыли предприниматели будут производить каждый товар до той точки, в которой цена и предельные издержки уравниваются”. Из этого следует вывод, что в условиях конкуренции ресурсы распределены эффективно.

В-третьих, конкуренция стимулирует научно-технический прогресс и повышение эффективности производства. Так как конкуренция служит уравнильницей цен, то можно сделать вывод, что при рыночном соперничестве будет побеждать тот, кто имеет товары высокого качества и максимально низкой себестоимостью. А для этого необходимо постоянно обновлять условия производства, затрачивать большие капиталовложения на совершенствование техники. В настоящее время встречается много находчивых предпринимателей, которые готовы пойти на риск при производстве товаров с применением новой технологии. Следовательно, при развитии конкуренции с к

аждым годом повышается эффективность производства.

В-четвёртых, при противоборстве субъектов рынка усиливается их социально-экономическое расслоение. В конкуренции участвует множество мелких собственников, которые только начинают вести свою хозяйственную деятельность. Многие из них, не имея достаточного капитала, современных средств производства и других ресурсов, не могут выдержать этого соперничества и через некоторое время терпят убытки, разоряются. И лишь немногие из них наращивают свою экономическую мощь, расширяют предприятия и становятся полноправными и довольно значимыми и уважаемыми субъектами рынка.

Таким образом, в современной экономической ситуации конкуренцию можно воспринимать как положительное явление, которое стимулирует организации производить высококачественную продукцию, способную бросить вызов лидерам сектора рынка.

Исследователи предлагают множество критериев и подходов к классификации конкуренции. В данной схеме показана основная, самая популярная классификация: по состоянию рынка и по способам соперничества (рисунок 1)



Рисунок 1. Классификация конкуренции

Рассмотрим более конкретно каждый вид конкуренции и то, каким образом, организации, которые относятся сторонниками одного из них, проявляют себя на конкурентном рынке.

1. По методам осуществления:

- ценовая конкуренция предполагает продажу товара по более низким ценам, чем у конкурентов – снижение цены возможно за счет снижения издержек производства или за счет уменьшения прибыли;
- неценовая конкуренция подразумевает предложение товаров более высокого качества, чем у конкурентов – посредством использования средств рекламы и различных методов стимулирования сбыта.

2. По отраслевой принадлежности:

- внутриотраслевая конкуренция подразумевает борьбу между предпринимателями, производящими однородные товары, за лучшие условия сбыта и производства – для получения большей прибыли;
- межотраслевая конкуренция подразумевает борьбу предпринимателей из разных отраслей производства разных отраслей производства, и заключающую в себя более выгодные вложения капитала и перераспределения прибыли.

3. По степени свободы:

- совершенная конкуренция – состояние рынка, на котором присутствует большое количество покупателей и продавцов, каждый из которых занимает сравнительно незначительную долю на рынке и не может диктовать условия продажи или покупки товаров. Предполагается присутствие необходимой и доступной информации о ценах, их динамике, о продавцах и покупателях не только в данном месте, но и в остальных регионах. Рынок совершенной конкуренции подразумевает отсутствие власти производителя над рынком: установление цены не

производителем, а посредством функции спроса и предложения. Модель совершенной конкуренции можно охарактеризовать наличием следующих признаков:

- много продавцов и покупателей определенного товара;
 - производители продают одинаковый товар – товар одного производителя неотличим от товара другого производителя;
 - ресурсы являются мобильными – имеется свободный доступ к производству и выход из него, при производстве определенного продукта.
- Черты совершенной конкуренции не присущи ни одной отрасли в полной мере – лишь могут приближаться к модели. Совершенной модели чистой конкуренции не существует в действительности, хотя сельскохозяйственные товары, например зерно, близки к этому рыночному типу. Совершенная конкуренция так же подразделяется на: внутриотраслевую конкуренцию (среди производителей одинаковой продукции) – приводящую к научно-техническому прогрессу, снижению производственных издержек и стоимости товара; межотраслевую конкуренцию (среди производителей различной продукции) – позволяющую найти сферу более выгодного капиталовложения.

У совершенной конкуренции присутствуют определенные требования, такие как:

- отсутствие входных и выходных барьеров в определенной отрасли производства;
- отсутствие государственных монополий; лицензирование отдельных видов деятельности;
- отсутствие ограничений или запрещений доступа к ресурсам, необходимых для производства товаров.

К положительным сторонам чистой конкуренции относятся:

- стабилизация цены на товар;
- приспособление к спросу;

- снижение производственных издержек;
- высокое качество товара;
- развитие научно-технического прогресса.

Отрицательные стороны такой конкуренции можно обозначить следующим образом:

- рискованность производственных процессов;
- неблагоприятное влияние на экологию;
- разорение многих участников рыночной борьбы;
- чрезвычайная эксплуатация ресурсов.

В условиях совершенной конкуренции, при любом сформировавшемся уровне цены, наличествует как бы "внешний предел", при котором производители входят в данную отрасль или же выходят из нее. Увеличение цены способствует появлению новых фирм и сохранение старых. При снижении цены производители с высоким уровнем издержек становятся убыточными и покидают данную отрасль. Создание идеальной модели совершенной конкуренции является чрезмерно сложным, практически невозможным процессом.

- несовершенная (монополистическая) конкуренция – это когда, какой-либо из участников рынка имеет возможность оказывать влияние на условия реализации товара, имеет виды: чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция. Несовершенная конкуренция всегда имела место быть на рынке, однако, наибольшее распространение она получила в 19 – начале 20 вв. вместе с появлением монополий. Для этого периода характерны концентрация капитала в одних руках, усиление контроля материальных, финансовых и производственных ресурсов, а также образование акционерных обществ. Монополизация рынка является следствием научно-технического прогресса. Профессор П. Самуэльсон особо подчёркивает это обстоятельство: «Экономике крупного производства, возможно, присущи определённые факторы, ведущие к

монополистическому содержанию организации бизнеса. Это особенно наглядно проявляется в быстро меняющейся области технологического развития. Ясно, что конкуренция не смогла бы долго просуществовать и быть эффективной в сфере бесчисленного множества производителей». Такой вид конкуренции, в свою очередь, тоже разделяется исследователями на подвиды (рисунок 2):

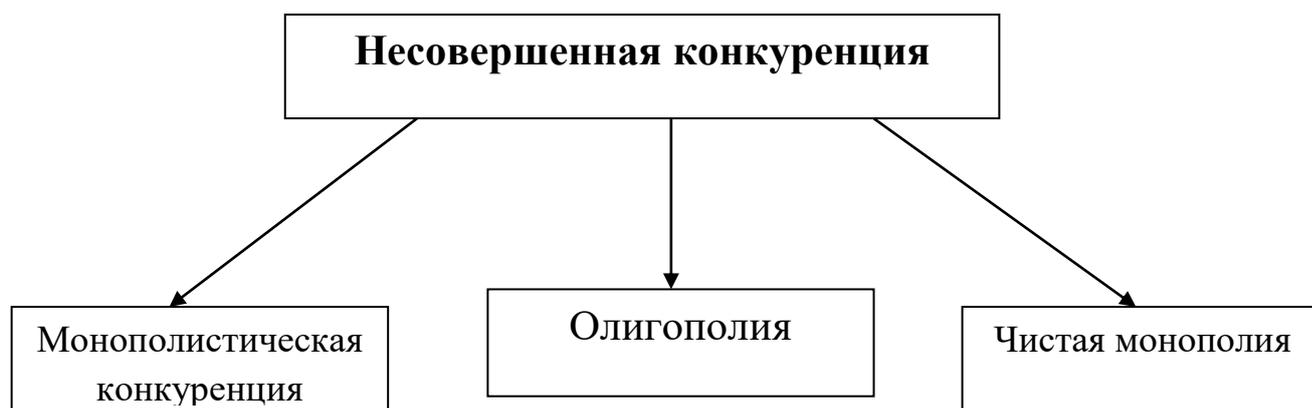


Рисунок 2. Виды несовершенной конкуренции

Монополия – исключительное право производства, промысла, торговли и других видов деятельности, принадлежащее одному лицу, определённой группе лиц или государству. Это означает, что по своей природе монополия – прямая противоположность совершенной конкуренции.

- *Монополистическая конкуренция* - это когда конкурирует много продавцов, для того, чтобы продать различный товар на рынке, где возможно появление новых продавцов. Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Диапазон цен возникает из-за способности продавцов предложить покупателям разные варианты товаров – отличающиеся качеством, свойствами, дизайном. Покупатели замечают различие товара и готовы заплатить за товар различную цену.

Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, производители стремятся и сполнить различные предложения для различных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи.

Монополистическая конкуренция – это рыночная ситуация, когда множество производителей продают похожие товары, но придавая товару реальные либо мнимые уникальные качества. Это самый распространенный тип рынка, близкий к чистой конкуренции.

Характерные черты монополистической конкуренции:

- Присутствует большое число продавцов, каждый из которых обеспечивает товаром лишь небольшую долю рыночного спроса на общий тип реализуемого товара.
- Товар каждого производителя может являться несовершенным заменителем товара поставляемого другими производителями. Товару каждого продавца присущи исключительные характеристики, свойства и качества, которые оказывают воздействия для предпочтения некоторых покупателей именно этому товару, а не конкурирующих производителей.
- При установлении цены на свои товары, производители не считаются с реакцией своих соперников. Эта особенность происходит из-за большого числа продавцов на рынке с монополистической конкуренцией. Если один продавец уменьшит стоимость на товар, то, возможно, что увеличение продаж произойдет не за счет одного производителя, а за счет многих. Маловероятно, что какой-нибудь отдельный производитель потерпит значительные убытки из-за уменьшения цены на товар, какого-нибудь одного производителя. А это значит, что у конкурентов нет причин для реакции на это изменение, потому что решение одного производителя не влечет за собой последствий на изменение их прибылей.
- На рынке с монополистической конкуренцией есть условия для свободного входа и выхода: легко войти в рынок и легко его покинуть. Но вход в рынок не так легок, как при совершенной конкуренции, из-за того, что

новые продавцы испытывают трудности со своими новыми для покупателей торговыми марками и услугами. Отсюда можно сделать вывод, что уже существующие производители могут сохранять свое преимущество над новыми продавцами.

Неценовая конкуренция – основное качество монополистической конкуренции. Особое значение в ней приобретает реклама.

Монополистическая конкуренция похожа на чистую монополию: отдельные производители обладают способностью контролировать цену своих товаров. Она также похожа на чистую конкуренцию: товар продается многими продавцами, и присутствует свободный вход и выход.

Монополистическая конкуренция присуща существующим рынкам. Помогает потребителям наиболее полно удовлетворить свои потребности и желания, активизирует производство и торговлю.

- *Олигополия* – тип рыночной структуры, при которой существует группа покупателей определённого товара. Ограничивая закупки товара, покупатели и обеспечивают себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца. При олигополии несколько крупных фирм монополизируют производство и сбыт основной массы продукции и ведут между собой преимущественно неценовую конкуренцию.

При олигополии могут иметь место три вида рынков:

1. Рынок, в котором действуют одноотраслевые торгово-промышленные фирмы;
2. Рынок, в котором несколько крупных поставщиков, не связанных никакими соглашениями, конкурируют между собой;
3. Рынок, в котором господствует группа корпораций типа «производственной пирамиды», в которой существует производственная связь в виде подетальной специализации.

Олигополия – это рынок, где в каждой отрасли хозяйства преобладает не одна, а несколько производителей. Другими словами, при олигополистич

еской конкуренции производителей больше, чем в условиях монополии, но значительно меньше, чем в условиях совершенной конкуренции.

Олигополия является доминирующей конфигурацией современного рынка. Понятие "олигополия" используется в экономике, для описания рынка, где присутствуют несколько продавцов, отдельные из которых контролируют преобладающую часть рынка.

При олигополии для реализации определенного товара доминирует очень немного продавцов, а появление новых продавцов затруднено либо невозможно. Товар может быть как дифференцированным, так и стандартизированным. Схожесть товара преобладает на рынках сырья и полуфабрикатов: нефти, стали, руды. Дифференциация преобладает на рынках потребительских товаров: автомобили, электроника. Часто при олигополистической конкуренции на рынке господствует от двух до десяти производителей, на которых приходится половина и более общих продаж товара.

На олигополистических рынках некоторые производители способны влиять на цену, из-за их огромной доли в общем выпуске количества товара. Производителям известно, при олигополистических рыночных отношениях, что если кто-то один из продавцов изменит цену или объёмы продаж, то, как следствие это скажется на прибыли всех продавцов этого товара. Производители становятся как бы взаимозависимыми.

Немногочисленность производителей на олигополистическом рынке принуждает этих производителей использовать не только ценовую конкуренцию, но и неценовую – более эффективную, в таких условиях. Производители осознают, что если они снизят цену, то же самое сделают и конкуренты, что приведет к падению дохода. Только из-за этого, вместо ценовой конкуренции используют неценовые методы борьбы: качество товара, надёжность, техническое превосходство, методы сбыта, рекламу, экономический шпионаж.

Часто олигополии защищены барьерами для входа на рынок, похожими и на те, которые существуют при монополии. Естественная олигополия существует, когда несколько производителей способны обеспечить рынок про

дукцией, с низкими долгосрочными издержками, чем были бы у множества производителей.

Черты олигополистического рынка: всего несколько производителей снабжают рынок – товар может быть как дифференцированным, так и стандартизированным; хотя бы некоторые производители обладают крупными рыночными долями – эти немногочисленные производители могут влиять на цену товара, манипулируя его количеством на рынке; производители определенной отрасли понимают свою взаимозависимость.

Характерная особенность олигополистического рынка – зависимость поведения каждого производителя от реакции и поведения конкурентов. Большие размеры и высокий капитал продавцов крайне немобильны на рынке, и в этих условиях большие выгоды обещают именно сговор между олигополистическими продавцами для поддержания цен и увеличения прибыли. Производители договариваются и сотрудничают и заключают соглашение о дележе рынка: "картельное соглашение".

Картель представляет собой договор нескольких продавцов, устанавливающих для всех участников: объем производства, цены на товар, условия найма рабочей силы, обмена патентами, разграничение рынков. Его целью является повышение цен, но не ограничение производственной деятельности участников картеля.

На первый взгляд, сходство картеля с монополией очевидно, но картель редко, в отличие от монополии, контролирует весь рынок, так как вынужден учитывать мнение продавцов не входящих в картель. Кроме того, участники картеля имеют достаточно сильный соблазн обмануть друг друга, понижая цены или энергично рекламируя свой товар, что создает условия для захвата части рынка. Из-за этого многие картели представляют собой временную структуру рынка и встречаются на рынке редко. К тому же законодательство многих стран считает картельную практику незаконной и противодействует ей различными методами.

Главное отличие совершенной конкуренции от олигополистической, з

аключается в особенностях изменения цен. Если в конкурентном рынке цены меняются непрерывно в зависимости от изменения спроса и предложения, то при олигополии цены меняются не столь часто, обычно через какие-то промежутки времени и на незначительную величину. Такая «неподвижность» цен обычно наблюдается, когда производители сталкиваются с циклическим и сезонными изменениями спроса. Подобные колебания спроса заранее учитываются олигополистами, и последние стараются не изменять цену товара, а реагировать на изменения спроса увеличением или уменьшением объема выпускаемых товаров. Обычно производителю выгодно в случае изменении спроса менять объем производства, а не цену.

- *Чистая монополия* характеризуется господством на рынке только одного продавца, который осуществляет полный контроль цен на нем. обладатель исключительного права на свой товар.

Чистая монополия – это, когда один продавец противостоит множеству покупателей: обладатель исключительного права на свой товар. Применительно к экономике – исключительное право на производство, покупку, продажу, относящееся одному лицу, группе лиц или государству. Зарождается на основе высокой концентрации и централизма капитала и производства. Цель заключается в извлечении сверхвысокой прибыли. Обеспечивается с помощью установления монопольно высоких или монопольно низких цен. Подавляет конкурентный потенциал рыночной экономики, ведёт к росту цен и диспропорциям.

Монополия – это полное доминирование в экономике единоличного производителя продукции. Такое доминирование обеспечивает производителю-монополисту, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общество в целом.

Монополия может зарождаться как продукт естественного, либо искусственного монополизма. Обладатели естественной монополии частные собственники и хозяйственные организации, имеющие в своем составе редкие и

трудно восстанавливаемые элементы производства. Искусственные монополии – это объединения, созданные для получения монополистической выгоды: выступают в форме различных монополистических отношений.

В связи с высокой концентрацией производства возможно возникновение различных организационных видов монополий, таких как:

1. Картель – простейшая форма монополии. В отличие от других форм монополии сохраняет финансовую производственную самостоятельность. Действует в рамках одной отрасли. Затрудняет функционирование рыночных отношений. Попадает под действие антимонопольного законодательства.

2. Синдикаты – организационная форма монополистического объединения, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую и бытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий. В синдикате сбыт товара происходит централизованно.

3. Трест – монополистическое объединение, при котором вошедшие в него предприятия теряют коммерческую и производственную самостоятельность. Единый центр осуществляет полностью руководство трестом.

4. Концерн – организованная форма объединения предприятий различных отраслей, находящихся под финансовым контролем и единым управлением. Как водится в состав концерна помимо производственных, торговых и транспортных предприятий входят банки либо другие организации (кредитные учреждения, пенсионные фонды и т.п.). Участники концерна формально независимы, в то же время контролируются и управляются единым центром компании.

5. Пул – распространяется в области использования проектов. Участники пула приходят к выгодным для всех соглашениям о передаче патентов и лицензий. Распределение доходов происходит в соответствии с квотой, определяемой при вступлении в пул.

6. Холдинг – акционерная компания, владеющая контрольным пакетом акций одного или группы акционерных сообществ, для управления и к

онтроля над ними. Захватив контрольный пакет акций, холдинг подчиняет себе формально свободные компании.

7. Патенты, авторские права, товарные знаки – документ, выдаваемый уполномоченным государственным органом, удостоверяющим авторство изобретения, и исключительное право обладателя патента на использование изобретения. Действует в течение установленного законом срока.

Условия модели монополии: единственный продавец, отсутствие близких по значению товаров, диктуемая цена.

В случае регулируемой монополии государство разрешает компании устанавливать расценки, гарантирующие получение справедливого дохода, который позволит производителю поддерживать производство, а при необходимости расширить его.

При не регулируемой монополии продавец может устанавливать любую цену, которую только выдержит рынок.

Рынок испытывает негативные воздействия от монополий, такие как: снижение конкурентоспособности; замедление научно-технического прогресса; неоправданный рост цен; увеличение издержек производства; падение эффективности экономики.

Классическим примером естественных монополий на федеральном уровне являются передача электроэнергии, нефти и газа, железнодорожные перевозки, а также некоторые отрасли связи, а на региональном уровне – коммунальные услуги, включая теплоснабжение, канализацию, водоснабжение и т.д.; такие отрасли либо регулируют, либо они находятся в государственной собственности. Но следует заметить, что во многих странах в последние годы сфера и масштабы государственного регулирования существенно сократились как в связи с технологическими нововведениями, так и в результате появления новых подходов к формированию и регулированию соответствующих рынков.

Монополии свойственно стремление использовать свою рыночную власть в убыток потребителям и потенциальным конкурентам. Из этого мож

но сделать вывод – только уменьшая число монопольных производителей, возможно, ослабить их негативные воздействие на рынок.

Во всех развитых странах мира существует антимонопольное законодательство, ограничивающее деятельность монополий и их объединений.

1.2. Понятие конкурентоспособности предприятия

Для того, чтобы выяснить, что такое «конкурентоспособность», с точки зрения экономики, нам необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- для каких элементов, составляющих экономическую систему, характерно свойство конкурентоспособности;
- как конкурентоспособность пересекается с другими свойствами экономических объектов;
- когда необходимо обращать внимание на конкурентоспособность;
- какие задачи необходимо выполнить, для исследования конкурентоспособности экономических объектов;
- какие методы решения проблем, вызванных конкурентоспособностью объектов экономики.

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо выявить основные проблемы в ситуации конкуренции. В Законе РФ «О конкуренции» предлагается следующее определение понятия конкуренция: это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Таким образом, рыночная конкуренция в экономической системе в условиях самоорганизации – это борьба фирмы за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей, ведущаяся фирмами на доступном им сегменте рынка.

Однако данные определения не позволяют нам выявить особенности конкуренции в качестве исследуемой категории. В экономике ни один термин не вызывает столько споров и разногласий, сколько возникает вокруг понятия «конкурентоспособность». Исследователи видят, что конкурентоспособность определенных изделий, компаний все-таки существует, но, в то же время, они понимают, что нет одного, общепринятого определения конкурентоспособности. Именно поэтому, ученые предпочитают использовать рел

евантную терминологию, конкретно не обозначают, какой термин они подразумевают под тем или иным выражением. Кроме того, некоторые ученые считают, что конкурентоспособность невозможно определить одним универсальным предложением или выражением. Например, проф. Ю.Кормнов считает, что термин «конкурентоспособность» можно определить, лишь зная ситуацию и объект или субъект, относительно которого оно применяется.

Одной из первых работ наших авторов, которая наиболее полно и широко раскрывает понятие «конкуренции», а также все ее составляющие, является монография Г.Долинского и И.Соловьева. В ней понятие конкуренции рассматривается в комплексе с таким важным технико-экономическим аспектом, как качество производимой продукции. Авторы монографии рассматривают конкурентоспособность под другим ракурсом и вносят некоторые предложения, которые помогают нам разобраться и понять, что же такое конкурентоспособность:

- конкурентоспособность можно определить только лишь рассмотрев те свойства продукции, которые важны для потребителя и помогают ему удовлетворить нужные ему потребности;
- авторы предлагают рассмотрение конкурентоспособности в совокупности с рассмотрением параметров производимого изделия, аналогичного изделия у фирмы-конкурента и требований потребителей;
- необходимо и вполне реально оценить неоднородные продукты.

Таким образом, благодаря данной работе, можно сформулировать основополагающие признаки конкурентоспособности продукта, который производит компания:

- свойства продукции должны соответствовать требованиям потребителя (тождество свойств качества и конкурентоспособности);
- имеет смысл говорить о конкурентоспособности только при наличии трех элементов: потребитель - продукт - продукт-конкурент (различие свойств качества и конкурентоспособности);

- продукты-конкуренты должны быть тождественны по отношению друг к другу (качественная характеристика).

Итак, исследуя проблему конкурентоспособности производимой продукции в качестве обобщенной экономической проблемы, имеет смысл говорить об этом свойстве, если принимать во внимание следующие факторы:

- говоря о конкурентоспособности, необходимо провести количественную оценку экономических характеристик, так как без этого, рост или спад уровня конкурентоспособности носит сугубо субъективный характер;
- не существует одного, общепринятого определения конкурентоспособности;
- основными параметрами для оценки конкурентоспособности являются многослойность, относительность и конкретность;
- уровень конкурентоспособности можно определить, проведя сравнительный анализ и предприятий, и производимой ими продукции.

Исходя из всего вышесказанного и сопоставив высказывания разных авторов на конкуренцию, термин «конкурентоспособность» можно определить как свойство хозяйствующих объектов экономики, функционирующих эффективно и предоставляющих потребителям конкурентоспособные товары или услуги. По мнению исследователей международной организации «Всемирный экономический форум», конкурентоспособность экономики в целом определяется огромным количеством экономических признаков, в том числе, к которым относятся следующие:

- эффективность промышленности;
- степень рыночной ориентации;
- динамизм финансовой системы;
- человеческие ресурсы;
- природные ресурсы;
- социально-политическая стабильность.

Бесспорно, эти характеристики оказывают воздействие на экономику страны в целом, однако механизм этого воздействия сложно объяснить.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции предприятия, изготовившего и продающего её на мировом рынке.

Как известно, товар - главный объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (или ценность), обладает определенным качеством, техническим уровнем и надежностью, задаваемой потребителями полезностью, показателями эффективности в производстве и потреблении, другими весьма важными характеристиками. Именно в товаре находят отражение все особенности и противоречия рыночных отношений в экономике.

Товар - точный индикатор экономической силы и активности производителя. Действенность факторов, определяющих позиции производителя, проверяются в процессе конкурентного соперничества товаров в условиях развитого рыночного механизма, позволяющего выявить отличия данного товара от товара-конкурента, как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Для этого товар должен обладать определенной конкурентоспособностью. В литературе определяется, что конкурентоспособность товара - это такой уровень его экономико-технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность, сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей о

тносительно выявленных требований рынка или свойств другого товара. Она определяется совокупностью потребительских свойств данного товара - конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления.

Говоря о конкурентоспособности, целесообразно рассмотреть также ее коммерческие условия. К ним относят:

- ценовые показатели;
- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;
- показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

Уровень цены непосредственным образом определяет ценовую конкурентоспособность товара. Понятно, что чем ниже уровень, тем, при прочих равных условиях, выше конкурентоспособность производимой продукции на рынке и, значит, предпочтительнее позиции ее изготовителя в соперничестве с другими производителями аналогичной продукции. И наоборот, более высокий уровень цены снижает ценовую конкурентоспособность товаров, сводя ее нередко к нулю. С учетом данных условий и формируется ценовая политика в борьбе за повышение конкурентоспособности производимых товаров.

Итак, изучив проблему конкурентоспособности, можно сделать следующие выводы. Во-первых, конкурентоспособным может быть практически любой объект экономики. Во-вторых, вне зависимости от функций, которые выполняет производимый продукт, все они, а также фирма, которая изготавливает его, потребитель, использующий продукцию для удовлетворения необходимых ему потребностей, могут рассматриваться в контексте анализа конкурентоспособности продукции в целом. Кроме того, такой подход к ана

лизу конкурентоспособности – это не субъективное мнение одного эксперта, а исключительно практический интерес определенной экономической деятельности.

Следовательно, в определенных условиях, конкурентоспособность может отождествляться с такой характеристикой товара или услуги, как качество или эффективность. Исходя из этого, для решения проблем, связанных с конкурентоспособностью, можно применять традиционные теоретические и практические методы решения проблем, вызванных плохим качеством товара или низкой эффективностью предоставляемых услуг. И в заключение, можно сказать, что конкурентоспособность – это динамично меняющаяся категория, динамика которой, прежде всего, определяется внешними факторами, которые, зачастую, поддаются управлению.

1.3. Элементы конкурентоспособности предприятия

Для создания конкурентоспособного предприятия, мало того, что необходимо провести модернизацию производства и управления, но и нужно знать конечную цель всех этих изменений, для чего это все делается. Эксперты выделяют четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия.

Предприятия первого уровня конкурентоспособности отличаются тем, что их руководство рассматривают управление организацией как нейтральный процесс. Роль руководства в такой организации только в том, чтобы производить продукцию, никак не удивляя своих потребителей, не радуя их приятными сюрпризами и неожиданными подарками. Руководство этих компаний очень уверенно в качестве производимой продукции, в своих конкурентных преимуществах перед компаниями-конкурентами, в совершенстве своих технологий, работе отдела маркетинга. По их мнению, покупатель должен быть очень доволен тем, что они просто поставляют на рынок продукцию, которая предлагается в рекламных проспектах и роликах. Всяческие новшества в управлении и производстве воспринимаются как излишества. Многие исследователи считают такой подход, по крайней мере, наивным, однако он может помочь предприятию быть успешным, если оно займет на рынке определенную нишу, в которой тут же не возникнут предприятия-конкуренты. Предприятие будет сохранять свои позиции до тех пор, пока оно не начнет расти и увеличивать масштабы своего производства, одним словом, не перерастет тот сегмент рынка, на который организация работала изначально. Ниша, которую сначала заняла организация, может превратиться в развивающийся сегмент рынка, интересный для фирм-конкурентов, либо предприятие может выйти на новый уровень развития и на новый сегмент рынка, где люют конкуренция. Именно поэтому, важно с самого начала подстраховаться и обеспечить высокие конкурентные преимущества, по сравнению с организациями, производящими аналогичный товар, по некоторым характеристикам, таким как цены, издержки производства, сроки поставки, уровень обслуживания и т.д.

Вот почему главной целью организаций со вторым уровнем конкурентоспособности является стремление сделать производственные системы своей организации «внешне нейтральными», что значит, что организация должна соответствовать стандартам, которые были установлены предприятиями-конкурентами. Такие предприятия стремятся заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли и использовать у себя, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие у тех же поставщиков, что и их главные конкуренты. У них такие же принципы и методы управления качеством продукции, контролем производства, также отношения с работниками, организационная культура практически такая же, как у основных конкурентов. Кроме того, руководство стремится переманить специалистов, в частности работников инженерно-технического направления, работающих в той же отрасли, при этом они обращают внимание только лишь на уровень квалификации и опыт работы, не учитывая при этом индивидуальность и специфику конкретной организации или производства. Поэтому, зачастую, такие предприятия часто оказываются в таком положении, когда стандарты делового поведения, которые основаны на перенимании опыта ведущих организаций, уже не так эффективны, предприятия не могут перенять высокую конкурентоспособность вместе с технологиями и стереотипами поведения. Руководство часто задумывается о необходимости следования установившимся стандартам в их отрасли, если их предприятие и без этого обладает определенными конкурентными преимуществами.

Те руководители, которым удастся найти ответ на этот вопрос, достигают третьего уровня конкурентоспособности организации, при котором руководство пытается влиять на производство, способствует его развитию и совершенствованию. Производство поддерживается как бы изнутри всеми структурными подразделениями организации. Одним словом, обеспечение конкурентных преимуществ организации становится управленческой функцией, а не функцией производства, как это было ранее. Теперь победа в конку

рентной борьбе практически на 100% зависит от организации производства руководителями, эффективности и качества работы управленческого аппарата. В таких организациях качество работы производства оценивается не внутренними факторами (такими, как идеальное планирование работы производства, управление качеством), а внешними (например, качество организации и уровень системы управления в целом).

Мало каким организациям удастся достичь четвертого уровня конкурентных преимуществ, однако, если они его достигли, то конкуренты безнадежно отстанут от них на много лет. Такие предприятия стремятся повторить опыт самых успешных компаний данной отрасли, стараются соответствовать и превзойти самые жесткие стандарты, кроме того, они не боятся конкуренции ни по одной характеристике, будь она в области управления или производства, потому что обладают высокими конкурентными преимуществами. Такие компании называют организациями с производствами мирового класса.

Бесспорным является развитие такого направления повышения конкурентоспособности товара, как своевременное оказание комплекса услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечением их постоянной готовности к высокоэффективной эксплуатации, т.е. сервисное обслуживание. При умелой организации сервиса является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5 - 2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве. В качестве оценочных критериев продукции в данном случае предлагается использовать следующие показатели (атрибуты) качества:

- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);
- надежность;
- экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;

- эргономические (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетические;
- экологические;
- безопасности;
- патентно-правовые (патентная чистота и защита);
- стандартизацию и унификацию;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- вторичное использование или утилизацию (уничтожение);
- послепродажное обслуживание.

Данные атрибуты должны выражать соответствие качества продукта уровню качеству продуктов рыночных лидеров.

По мнению западных стратегов, в итоге организация должна быть оснащена производственными системами нового поколения, работающими в системе так называемого «нововведенческого конвейера». Такой подход обозначает основные направления развития предприятия:

- постоянное внедрение в производство новых технологий, оборудования;
- сокращение издержек на производство продукции;
- повышение качества продукции, при этом максимально снижая цены на производимые товары.

Для того, чтобы в максимально короткие сроки добиться поставленных целей и выйти на новый уровень развития организации, эксперты предлагают сосредоточить все внимание на 3 основных направлениях. Во-первых, на комплексной автоматизации производственных процессов. Особенностью ее воздействия является разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать любые, даже самые сложные изделия на основе нужных стандартов, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, многофункциональном и в широком диапазоне перенастраиваемом оборудовании. Основной идеей японского под

хода является то, что при общей ориентации на повышение уровня автоматизации в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений, благодаря тщательной подготовке производства добиться минимума отклонений от стандарта, брака и четко рассчитанного хода производственного процесса. Во-вторых, очень важно уделять большое внимание совершенствованию форм и методов управления, в том числе, организации производства и развитие технико-экономической базы. Очень важно создать организационно-управленческих условия для обнаружения и урегулирования большей части отклонений непосредственно производственным персоналом на уровне рабочего места, цеха, отдела. Результатом должен стать такой механизм управления, при котором происходит контроль и саморегулирование с самых низов. Чтобы воплотить такой подход в жизнь, помимо автоматизации производства, нужно перейти к массовому и крупносерийному производству мелких деталей и изделий, посредством концентрации всех ресурсов и усилий персонала на разработке новых технологических процессов для его внедрения.

Именно такую конкуренцию ресурсов считают наиболее эффективной для создания производственной системы нового поколения, которая еще недавно существовала лишь в теории. Однако на практике становится понятно, что создание «завода будущего» требует больших денежных вложений, и не всегда оправдывает ожидания. Это происходит потому, что, зачастую, руководители реорганизуют лишь сферу производственно-сбытовой деятельности, а это будет эффективно лишь при перестройке всего комплекса производственно-управленческих факторов. При ориентации только на автоматизацию производства, возникает опасность того, что это упростит и усовершенствует технологии и производственные процессы. А вот внедрение новых методов организации производства, работа с ресурсами, которые кроются в человеческом факторе, могут принести организации больше успеха. Вот почему так важно развивать кадровый потенциал, повышая при этом квалификацию, активность и лояльность каждого работника в отдельности. И

наче может получиться так, как это случилось в нескольких автомобильных компаниях в США, когда излишняя автоматизация производства привела не к ожидаемой экономии и росту производительности, а, наоборот стала основной причиной серьезных убытков. Опыт крупных зарубежных компаний, в частности, США и Японии, показывает, что инвестировать персонал, его квалификацию, а также совершенствовать организационно-управленческую систему, куда более эффективно влияет на конкурентоспособность продукции и организации в целом.

ГЛАВА 2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

Управление фирмой как научное направление в экономике было сформировано в начале XX века. Школа научного менеджмента (Ф.Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а после и классическая школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернанд) выделил планирование в отдельную, одну из основных функций управления предприятием. В этот период планирование было краткосрочным и выражалось в форме бюджетирования и контроля. Экономика промышленно развитых стран первой четверти прошлого века характеризовалась обеспечением стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала, на этот постулат также опиралась и функция планирования в организации. Именно поэтому планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности.

Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций, привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах XX века. Первоначально, оно выступало как непосредственно долгосрочное планирование, когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты были достигнуты на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения доп

олнительной прибыли, или как аккумуляция ресурсов для возможного рывка в будущем.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что отцам и стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И.Ансоффа «Корпоративная стратегия» многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980

году. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности и современных фирм. К сожалению, в последние годы Майкл Портер отошел от научной работы и занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» [208]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление». Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление» [51], переведенная затем на русский язык. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов возшла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо нашумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть

ь спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом [29]. Однако в следующей работе «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер [151].

К середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве промышленно развитых стран, появились новые, свежие идеи, связанные со стратегическим развитием фирмы. Наиболее известными из них являются теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохолада, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора [36, 221].

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего как опыт управления в капиталистических странах. Особо следует отметить В. М. Архипова, который еще в 1984 году в своей монографии «Проектирование производственного потенциала объединения» поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных советских промышленных предприятиях. В тот период времени такой тезис носил явно революционный характер [54].

Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране в 1992 году, являются монографии А. Н. Петрова и Ю. В. Гусева [166, 85]. За последующие годы количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В. М. Архипова, С. П. Болотова, О. С. Виханского, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдинова, Э. А. Уткина, А. Т. Зуба, В. С. Каткало.

2.2. Понятие стратегии развития предприятия, сущность стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на с тыке 60 - 70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [10]. Данное определение представляет собой классический взгляд на самую сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации.

Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам. Вместе с тем, стабиль

ность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса - его стабильность.

Стратегическое управление можно определить как управление организацией, которое имеет следующие особенности:

- опирается на человеческий потенциал, как основу организации;
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;
- осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Такое управление в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?», предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чандлера. Речь идет о сегментации делов

ой активности предприятия, определяемой в западной литературе как структура предпринимательства. Данный вопрос рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на правомерность постановки практические ответы сопряжены с огромными трудностями. Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычленением самого направления хозяйственной деятельности. Вместе с тем ответ по существу определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование предприятия в целом (например, его организационную структуру).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И.Ансофф, выделил 4 различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание - заданием;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность - основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, по которым обеспечивается рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегич

еского планирования и управления, носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пояснения, вводя в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как организационная концепция, задания, ориентиры (цели) и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки [51]. Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима [51].

Вместе с тем, определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу - стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство «5Р» план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [150, 151]. Согласно Г. Минцбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познани

я - тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как шаблон, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия, к тому, что в теории управления принято называть внешней средой. Причем это соотнесение интересует нас не просто в теоретическом аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций)-партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [150].

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как воспринятый путь завоевания мира, т. е. некая идеология развития. Так, для фирмы IBM - это есть технологическая культура, для фирмы McDonald's - качество, сервис, чистота, цена. Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, ч

то она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия коллективного разума, т. е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как проделка есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т. п.). В этом заключена сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р»), по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия (организации). Необходимо отметить, что определение развития предприятия, предложенное Г. Минцбергом, объединяет в себе определения этого понятия, данные А. Чанлером и И. Ансоффом. Однако слишком теоретический характер этого определения стратегии не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического планирования, т. е. разработать конкретный практический инструментальный - алгоритм стратегии развития предприятия. В силу это

го наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.

Стратегическое управление представляет собой динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Каждый процесс последовательно вытекает из предыдущего. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на их совокупность в целом. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 3.

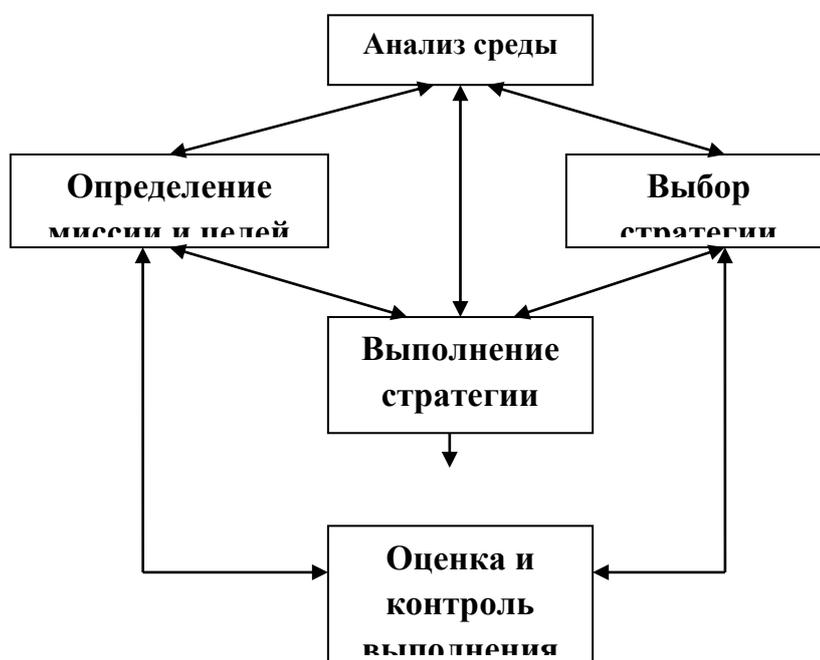


Рисунок 3. Структура стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;

- внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды как:

- состояние экономики;
- правовое регулирование и управление;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-техническое и технологическое развитие общества (инфраструктура и т.п).

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы.

- Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение.
- Подпроцесс определения долгосрочных целей.
- Подпроцесс определения краткосрочных целей.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно в мернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап *анализа и выбора стратегии*. Этот процесс по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирм к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказыва

ются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и, непосредственно, главной цели организации. Основными задачами любого контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей. Корректировка по резул

ьтат стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей ф
ирмы [1].

2.3 Основные виды стратегии управления предприятием

Все коммерческие предприятия действуют в конкретной рыночной среде. Все они имеют одну главную цель - получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удастся, а другим - нет. Таковы реалии любого рынка. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, характеризуется понятием конкурентоспособность.

Классическими работами по анализу конкуренции в бизнесе считаются работы профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера. Он утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил. Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей. Сильные поставщики и покупатели, которые умеют торговаться, отстаивая свои собственные интересы, также снижают прибыль конкретной организации. Усиление конкуренции между участниками данного бизнеса снижает общий уровень прибыльности, так как для сохранения своей конкурентоспособности каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (дополнительные затраты на качество торговли и послепродажного сервиса, расходы на рекламу и т.д.). Конкретную рыночную позицию организации определяет ее конкурентные преимущества. По М. Портеру конкурентные преимущества делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на создание и реализацию товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов. Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Любое новшество, дающее организации реальное прира

щение ее успеха на рынке, - это конкурентное преимущество. Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом - «нововведение». Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении продукта-товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д.

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменения «правил игры» на рынке.

Особый источник - информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество. Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга. Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами,

можно удерживать более длительное время. Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, а также инвестиций в маркетинг. Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации - постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Для сохранения конкурентоспособности организация должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся. Следовательно, для того, чтобы сохранять и развивать свой успех в бизнесе посредством устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности должна постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

Вид конкретного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии – БКС. В основе такой концепции лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкретном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию.

В современном бизнесе в основном применяются 3 базовые стратегии:

1. Стратегия дифференциации. Главной целью организации, сторонников этой стратегии, является придание производимому товару или продукту особых отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые выделяют товар среди производимых конкурентами. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

2. Стратегия лидерства по издержкам. В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил М.Портера (рисунок 4)

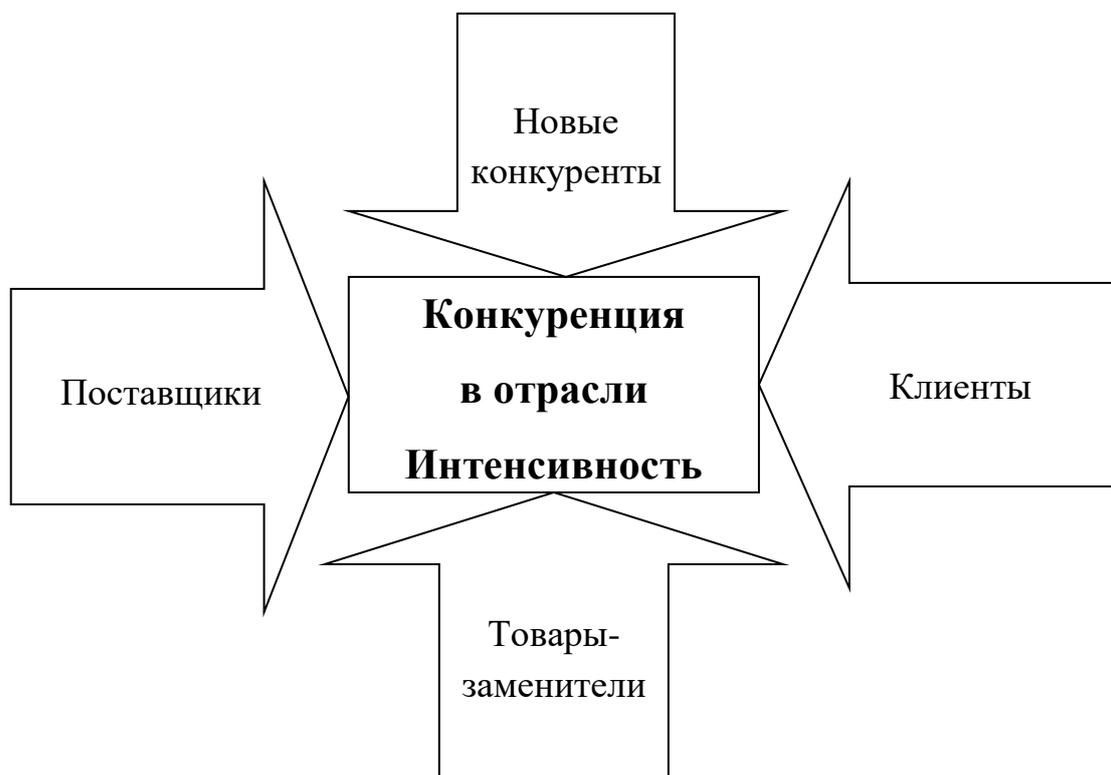


Рисунок 4. Пять конкурирующих сил М.Портера

3. Стратегия фокусирования. Организации с такой базовой стратегией сосредотачивают свое внимание на потребностях одного сегмента рынка или одной конкретной группе покупателей, не стремятся при этом к захвату всего рынка. Главная цель таких организаций – удовлетворить потребности выбранного сегмента или группе потребителей лучше, чем это делают конкуренты, эта стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, только в рамках своего целевого сегмента и целевой аудитории. В результате этого, в рамках стратегии фокусирования можно выделить следующие две базовые стратегии:

- фокусированное лидерство по издержкам;

- фокусированная дифференциация

В реальной ситуации при выборе базовой стратегии по каждому конкретному продукту, руководство организации должно определиться какой тип конкурентного преимущества она хочет получить в результате и в какой сфере это возможно осуществить. Самой распространенной ошибкой предприятий является, что руководство пытается применять на практике несколько стратегий сразу, а они, по своей природе, не могут эффективно функционировать вместе.

Стратегия конкретной организации, в первую очередь, должна быть эффективной. Эффективная стратегия должна быть продуктом особого искусного менеджмента. Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем. Абсолютная иррациональность - это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс - предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например, на пять лет. Преобладающее большинство реальных организаций находится между этими двумя полюсами. Для таких организаций сформулирован ряд рекомендаций. Рекомендации касаются нескольких ключевых характеристик. Их можно назвать критериями потенциально эффективной стратегии конкретной организации.

- Первая характеристика - ментальная правильность выбираемой и/или разрабатываемой стратегии. К ней относятся знания и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии.

- Вторая характеристика - ситуационность. В современном менеджменте особое место занимает ситуационный подход. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (стратегического) успеха данной конкретной организации.
- Третья характеристика - уникальность стратегии. Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегии конкретной организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов. В каких-то определенных звеньях и/или элементах цепочки/системы стоимости организация обязана найти что-то свое уникальное. Это уникальное, т.е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности. Другими словами, чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов. Осознанный подход к стратегической уникальности означает целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты. Но при этом надо помнить, что стратегия, которая базируется на имитации того, что уже делают конкуренты-лидеры, даже при нахождении удачных ситуационно-уникальных имитационных решений могут обеспечить конкурентное преимущество только относительно низкого порядка.
- Четвертая характеристика - будущая неопределенность как стратегическая возможность. Внешняя среда организации в наше время меняется все быстрее и - с точки зрения традиционных представлений - все более непредсказуема. Но при этом каждое изменение несет в себе не только угрозы, но и новые дополнительные возможности для достижения будущего бизнес-успеха.

Поэтому современная стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества. Отсюда логично вытекает пятая характеристика эффективной стратегии - гибкая адекватность. Для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды организации, ее собственные стратегические изменения должны быть адекватны изменениям внешним. А эффективная бизнес-адекватность практически достижима только тогда, когда стратегия организации имманентно и по существу является достаточно гибкой. Таким образом, по критериям конечной эффективности конкретные стратегические и тактические изменения бизнеса коммерческой организации по своему содержанию, по синхронности возможности времени и по всем другим существенным параметрам должны быть достаточно адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды организации, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии данной конкретной организации.

В заключение необходимо отметить, что все указанные характеристики являются не альтернативными, а взаимодополняющими и усиливающими друг друга. Как правило, фактически эффективные стратегии тех или иных конкретных организаций - это тот или иной обязательно органичный и весьма содержательный синтез представленных характеристик. Поэтому исходно целенаправленная, в меру творческая и по-настоящему профессиональная деятельность по практическому включению и/или осознанному учету всех названных характеристик как содержательных ключевых моментов, разрабатываемых и/или выбираемых стратегий - это реально конструктивный путь выхода на действительно эффективную корпоративную стратегию конкретной организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МК «ИЛЬМА» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

3.1. Общая характеристика предприятия ООО «МК «Ильма»

ООО «МК «Ильма» специализируется на проектировании, производстве и сервисе систем автоматического управления горно-шахтным оборудованием. Системы, разработанные компанией, применяются как в России, так и за рубежом. «Ильма» была создана в 2001 году как специализированное предприятие по проектированию, производству и сервису систем управления горно-шахтным оборудованием. Свою производственную деятельность «Ильма» начала 3 января 2002 года, когда был заключён первый договор с шахтой «Заречная», г. Полысаево, Кемеровской области (ныне входит в структуру ОАО «Донецксталь», Украина), на поставку автоматизированной системы САУК138М для управления механизированной крепью. Система была поставлена на шахту, прошла испытания и получила высокую оценку специалистов, которые отметили, что в сравнении с ручным управлением система САУК138М значительно повышает производительность и безопасность труда за счет увеличения скорости крепления кровли и обеспечения гарантированного распора секции крепи. С 2005 г. «Ильма» начала выпуск собственных систем электрогидравлического управления для проходческой техники. Были разработаны системы управления комбайнами «Урал 10», «Урал-20Р», «Урал 61», а так же система электрогидравлического управления «КП21ДР» для дистанционного управления комбайном «КП21» по радиоканалу. Всего к концу 2010 г. на шахты Кузбасса, Воркуты и Восточного Донбасса поставлены 34 системы «Ильмы» для автоматизированного управления механизированными крепями, более 150 систем управления проходческими комбайнами «Урал20Р», «Урал61», «Урал10», «КП200Т», «КП21» и самоходной буровой установкой «СБУ250».

Среди последних разработок специального конструкторско-

технологического отдела «Ильмы»:

- система громкоговорящей связи СГС1-01 для конвейерных линий, которая обеспечивает громкую связь диспетчерской службы со всеми группами абонентских постов, размещёнными вдоль конвейерных линий, и каждого абонентского поста с диспетчером, громкую связь внутри группы абонентских постов, а также предупредительную звуковую сигнализацию и стоповые функции.

- аппаратура радиомониторинга, состоящая из радиодатчиков наклона и давления и радиомодема. Аппаратура обладает высокой стойкостью к перегрузкам, динамическим перепадам давления и вибрациям, позволяет передавать информацию на расстоянии до 25 метров при отсутствии кабелей и разъемов, что увеличивает ее надежность.

- аккумуляторный шуруповерт взрывозащищенный, предназначенный для выполнения монтажных и радиомонтажных работ в шахтах и рудниках.

Все системы управления оснащены защитой вида «искробезопасная электрическая цепь» и «взрывонепроницаемая оболочка», предназначены для эксплуатации в шахтах, опасных по газу и угольной пыли, имеют соответствующие разрешения Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору. Большинство изделий «Ильмы» защищены патентами Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам. Российских аналогов систем электрогидравлического управления, разработанных и выпускаемых «Ильмой», в настоящее время нет. Качество и надежность систем управления «Ильмы» подтверждаются благодарственными письмами от руководителей шахт, где они эксплуатируются. Большой вклад компании в развитие угольной промышленности Кузбасса отмечен благодарственным письмом Администрации Кемеровской области.

Системы управления и оборудование производства «Ильмы» хорошо знают специалисты России, Украины, Казахстана, Белоруссии, Германии, Польши и Китая. Предприятие регулярно принимает участие в специализированных международных выставках, в том числе совместно с известными российскими и зарубежными фирмами. На международных угольных выставках в России (в г. Новокузнецк, г. Кемерово) системы управления Ильмы демонстрировались в составе оборудования производства Юргинского, Копейского, Каменского машиностроительных заводов и ОАО «Анжеромаш». В 2007 и 2009 гг. на международных выставках в Китае система управления «Ильмы» САУК138М демонстрировалась на самой большой в мире секции крепи производства «Чженьчжоусского завода ГШО» и на секциях крепи производства «Ordos Juding Coal Mine Machinery Manufacturing Co., Ltd».

Продукция «Ильмы» на международных выставках отмечена 16 дипломами, 1 бронзовой, 1 серебряной, 8 золотыми медалями, а система управления проходческим комбайном по радиоканалу, система громкоговорящей связи СГС1, аппаратура управления АУК50 и аккумуляторный шуруповерт взрывозащищенный удостоены Гран-при. Но главное, как и на любом предприятии – это сотрудники компании, имеющие многолетний опыт работы на производстве, специалисты в области информатики, электроники, электромеханики, гидравлики, обладающие обширными знаниями о процессе добычи угля и других полезных ископаемых. Рядом с ветеранами трудятся молодые кадры, которые без отрыва от производства занимаются научной работой, учатся в аспирантуре, готовятся к защите кандидатских диссертаций.

Сегодня компания - динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

Прежде чем приступить к анализу конкурентной среды, разработке вариантов стратегии предприятия, необходимо познакомимся с особенностями управления, организационной структурой, положительными и отрицательными чертами управления предприятием.

Структура и штатная численность предприятия ООО «МК «Ильма» представлена на рисунке 5.

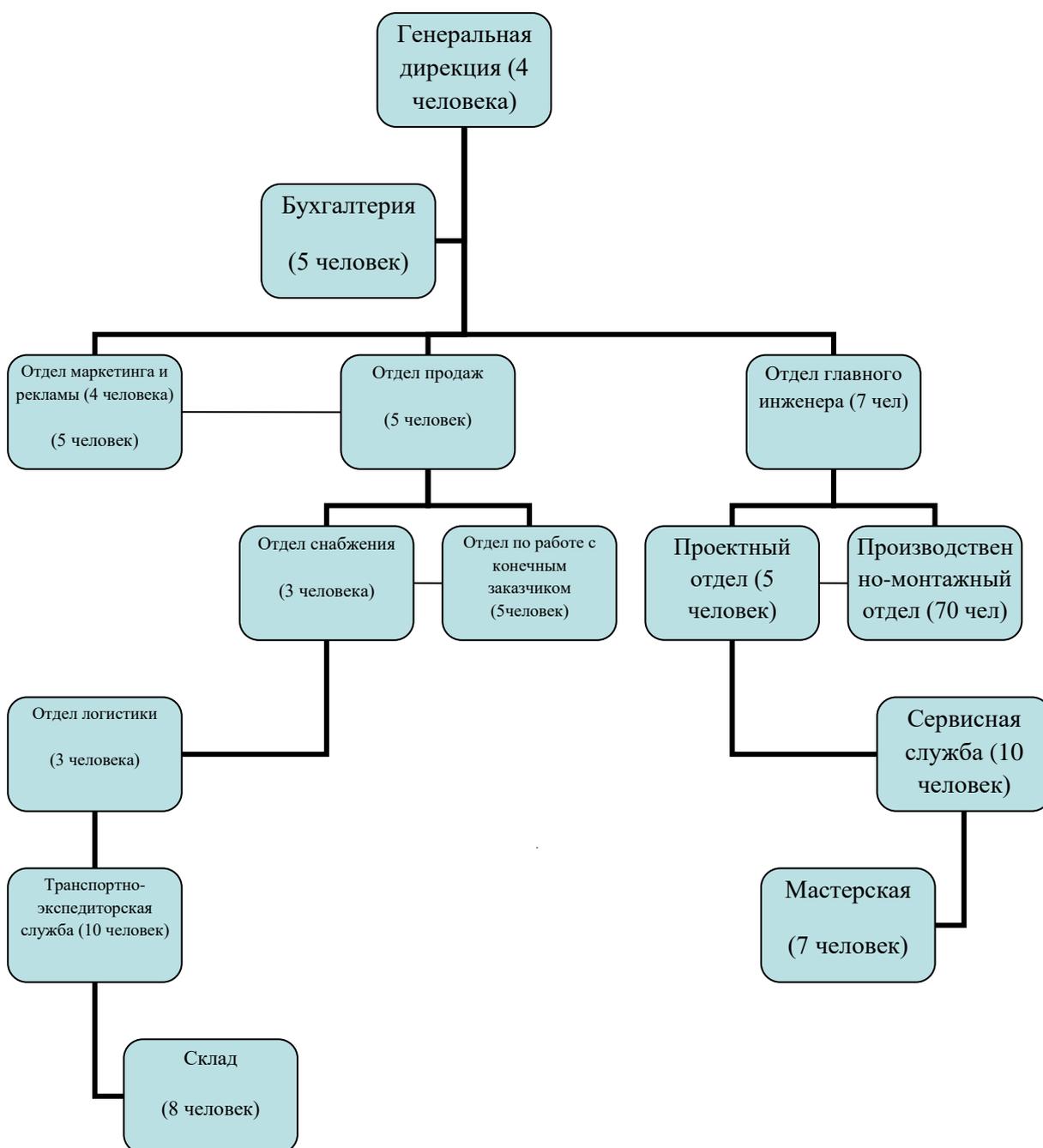


Рисунок 5. Структура и штатная численность ООО «МК «Ильма»

ООО «МК «Ильма» имеет линейно-функциональную структуру управления. Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства;
- более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Линейно-функциональная структура также обладает и некоторыми недостатками:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- для больших предприятий и предприятий, работающих на динамичном рынке, низкая оперативность принятия решений;
- нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения;
- противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов.

В процессе деятельности организации, эти недостатки несложно устранить, а плюсы помогают более эффективно функционировать, поэтому данная структура управления является наиболее эффективной для ООО «МК

«Ильма». Линейно – функциональная структура наиболее пригодна для организаций, действующих в одной сфере бизнеса. При такой системе управления достигается высокое качество управления организациями в относительно стабильных сферах бизнеса.

3.2 Анализ конкурентной среды организации ООО «МК «Ильма»

Для того, чтобы провести анализ конкурентной среды, необходимо, для начала, знать сильные и слабые стороны своего предприятия. Для объективной оценки нашего предприятия и его положения на рынке, существует SWOT-анализ. SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) - преимущества нашей организации, то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки;

Слабые стороны (Weaknesses) - недостатки нашей организации, отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.;

Рыночные возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества нашей организации на рынке, благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности,

которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше предприятие;

Рыночные угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

В ходе прохождения практики в организации ООО «МК «Ильма» мною был проведен ее SWOT анализ. Для составления полного SWOT анализа, необходимо преодоление нескольких этапов.

1 этап - определение сильных и слабых сторон организации.

Таблица 1. Сильные и слабые стороны предприятия
ООО «МК «Ильма»

Параметры оценки	Сильная сторона	Слабая сторона
Организация	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень квалификации сотрудников, получивших соответствующее образование; - постоянная работа с работниками, проведение курсов, семинаров по повышению квалификации рабочих. 	
Производство	<ul style="list-style-type: none"> - проектирование, разработка и производство оборудования для горно-добывающей сферы; - наличие патентов и лицензий на виды оборудования, которое 	- себестоимость готовой продукции ниже, чем у конкурентов на 10-12%.

	является изобретением.	
Инновации	- происходит постоянное незначительное совершенствование уже производимого оборудования.	- нерегулярное изобретение, появление кардинально нового оборудования.
Маркетинг	- высокое качество производимой продукции; - наличие сервисного обслуживания, специалисты выезжают на место нахождения оборудования.	- неэффективная работа отдела маркетинга; - низкая узнаваемость продукции ООО «МК «Ильма» на рынке.

2 этап - определение рыночных возможностей и угроз ООО «МК «Ильма». Второй шаг SWOT-анализа - это своеобразная "разведка местности" - оценка рынка. Этот этап позволит нам оценить ситуацию вне нашей организации и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться и заранее готовиться к ним.

Таблица 2. Рыночные возможности и угрозы предприятия
«ООО «МК «Ильма»»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	- расширение ассортимента оборудования за счет внедрения новых технологий.	- появление организаций-конкурентов на территории Кузбасса, Украины и др. стран с аналогичной продукцией.
Сбыт	- работа напрямую с покупателем, без посредников.	- существует два основных предприятия-конкурента, которым принадлежит 70%

		рынка Кузбасса.
Спрос	- с развитием отрасли добычи полезных ископаемых, появляются горно-добывающие предприятия, следовательно, спрос на продукцию растет.	
Природные и экологические факторы	- Кузбасс, Украина являются областями, где велики запасы полезных ископаемых, поэтому постоянно появляются новые шахты, с которыми можно сотрудничать.	
Экономические факторы		- нестабильный курс доллара

Проведя анализ сильных и слабых сторон организации, выявив угрозы и возможности рынка, можно сделать вывод, что необходимо наладить работу маркетингового отдела, что облегчит поиск новых клиентов, заключение новых договоров для сотрудничества. Опираясь на сильные стороны горнодобывающей отрасли, можно снижать угрозы, применяя гибкую ценовую политику для борьбы с нежелательными конкурентами. SWOT-анализ позволил компании изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию. Также при этом изучались угрозы, способные подорвать позиции фирмы. Сильные и слабые стороны были рассмотрены с позиции покупателей, что подвело реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогло компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей. Анализируя ситуацию на рынке сбыта горно-шахтного оборудования, можно прийти к выводу, что основными конкурентами ООО «МК «Ильма» являются «СЦ КМЗ», Кемеровская область, г. Ленинск-Кузнецкий и «СДС-уголь», холдинговая компания, г. Кемерово. Их продукция почти всегда

отличается хорошим качеством, широким ассортиментом. Основной недостаток – достаточно высокие цены, а также в ассортименте нет оборудования, которое разработано и выпускается только «Ильмой» на территории РФ. Результаты исследования конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы, приведенной ниже. Оценка параметров производится по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций к наиболее сильным).

Таблица 3. Сравнительная оценка основных параметров ООО «МК «Ильма» и предприятий-конкурентов

Параметры	«МК«Ильма»	«СЦ КМЗ»	«СДС-уголь»
Качество продукции	5	5	4
Качество обслуживания	4	5	4
Цена	5	4	3
Реклама	3	3	4
Месторасположение	2	5	5

Теперь проведем сравнительный анализ нашей организации и основных конкурентов на территории Кузбасса.

Таблица 4. Сравнительный анализ ООО «МК «Ильма» и предприятий-конкурентов

Параметры	ООО«МК «Ильма»	«СЦ КМЗ»	«СДС-уголь»
Ассортимент продукции	более 70 видов наименований, 4 из них нет аналогов в России	более 100 наименований, всему есть аналоги	около 50 наименований
Реклама в СМИ	нет	нет	есть
Доля рынка	30%	40%	20%
Основные покупатели	«СибЭнергоРесурс» ЗАО, «Уралкалий»	«СибЭнергоРесурс» ЗАО, «Уралкалий»	«Южный Кузбасс» ОАО Угольная компания, «Юрга

	ОАО, Южкузбассуголь» ОАО Объединенная угольная компания	ОАО, «Южный Кузбасс» ОАО Угольная компания, «Юрга гидроарматура» ООО	гидроарматура» ООО, «СЕВЕРСТАЛЬРЕСУР С» ЗАО УК
--	--	---	--

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «МК «Ильма», занимает свою нишу на рынке горно-шахтной продукции, имеет достаточно широкий ассортимент, захватывает долю рынка 30%. Предприятие работает достаточно эффективно, совершенствует процесс производство и продажу оборудования. Организация имеет своих потребителей, так как является единственным в России производителем систем электрогидравлического управления, аналогов которому нет. SWOT- анализ ООО «МК «Ильма» позволяет не только оценить угрозы и возможности, слабые и сильные стороны, но и принять своевременные меры по устранению указанных недостатков и совершенствованию коммерческой деятельности. Так, для предупреждения возможных угроз и смягчения последствий от них организации необходимо вести работу в области изучения рынка и поведения конкурентов, безопасности, финансов, кадров. Используя результаты исследования сильных и слабых сторон, опираясь на существующую миссию предприятия и учитывая особенности стратегического управления, можно приступать к разработке стратегии, которая позволит воспользоваться возможностями и смягчить или избежать последствий от угроз внешней среды.

3.3. Разработка стратегии предприятия ООО «МК «Ильма»

Ни одно предприятие не может успешно выживать в конкурентной среде, если оно не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему оно стремится, чего хочет получить в результате своей деятельности. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что предприятие – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организация имеет определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

Разработка системы стратегического планирования и управления осуществляется поэтапно:

- разработка и/или корректировка миссии организации;
- формулирование целей организации;
- анализ внутренних и внешних факторов с точки зрения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;
- выбор стратегии для организации;
- разработка конкретных мероприятий для осуществления стратегии;

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию извне. Более того, миссия позволяет сконцентрировать или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создано и существует предприятие, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность,

позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования предприятия. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия предприятия ООО «МК «Ильма» сформулирована следующим образом: «Наша миссия – производить высококачественное, эксклюзивное горно-шахтное оборудование, с целью создания прочного, долговременного и взаимовыгодного сотрудничества с потребителями и клиентами».

Миссия – это предназначение компании. Она является неотъемлемым элементом в формировании стратегии и ее необходимо сформулировать для компании.

Кроме того, руководством определены и стратегические цели предприятия:

- добиться 100%-ного уровня удовлетворенности каждого потребителя;
- увеличить ежегодный объем продаж с 5 млн. до 7 млн. за пять лет;
- сохранить занимаемую долю рынка в 30%, расширить его до 35% в течение пяти лет;
- добиться самых низких издержек при самом высоком качестве производимого оборудования для горно-шахтной сферы среди производителей отрасли;
- добиться узнаваемости продукции на рынке отрасли горно-шахтного оборудования.

Помимо основных целей компании, также необходимо знать какую

роль фирма играет на целевом рынке: лидера, претендента на лидерство, последователя или обитателя ниши. В зависимости от роли, компания может использовать определенный перечень стратегий, для управления своим развитием. Предприятие ООО «МК «Ильма» занимает 30% рынка производства горно-шахтного оборудования. Для сохранения своих позиций, компания может воспользоваться следующими стратегиями: расширения первичного спроса, оборонительная стратегия, наступательная стратегия. На данном этапе развития предприятию на рынке лучше всего использовать оборонительную стратегию, целью которой является защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам, используя разработку новых технологий, интенсивный сбыт, ценовую или рекламную борьбу.

Для дальнейшей разработки стратегии необходимо проанализировать возможность применения основных типов стратегий.

Основные типы стратегий состоят из двух основных блоков:

1. Эталонные стратегии - определяют главное направление развития всей компании.
2. Конкурентные стратегии - определяют направление и специфику взаимодействия с конкурентами.

1. Для формирования эталонной стратегии Компании необходимо, проанализировать какие возможности может дать та или иная стратегия, в случае ее применения.

Стратегии концентрированного роста. Это типология стратегий, основанная на модели "рынок" Ансоффа. Сюда входят те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Таблица 5. Возможности и ограничения применения стратегий
концентрированного роста для компании

Наименование стратегии	Возможности	Ограничения
Стратегия проникновения на рынок	Увеличение рыночной доли на рынке за счет активного продвижения компании, формирования имиджа успешной, стабильной компании, производящей качественное оборудование	Совершенствование уже имеющегося оборудования, не стремиться изобретать новые виды, а совершенствовать уже известное.
Стратегия разработки продукта	Возможность привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю, за счет разработки новых товаров на существующем рынке	При выборе данной стратегии компания ограничивает возможность выхода на новые рынки или вообще не рассматривает ее, концентрируя все внимание на новом товаре
Стратегия освоения рынка	Компания может выйти на новые федеральные, региональные рынки или новые сегменты старых рынков, используя существующую продукцию	У руководства компании может не хватить опыта и ресурсов, для успешного освоения и удержания позиций на новом рынке
Стратегия диверсификации	Возможность выхода на новый рынок с новой продукцией в условиях быстрого роста существующего рынка и коротким ЖЦ товара	Для реализации данной стратегии требуется тщательный анализ новых рынков, большое количество ресурсов

Таким образом, рассмотрев все возможные стратегии концентрированного роста, компании следует придерживаться стратегии проникновения на рынок, в рамках данной стратегии компании необходимо проводить рекламные кампании и организовывать обучающие семинары, что

положительным образом повлияет на имидж компании.

Стратегии интегрированного роста связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Возможности применения данного типа стратегий для ООО «МК «Ильма» рассмотрены ниже.

Таблица 6. Возможности и ограничения применения стратегий интегрированного роста для компании

Наименование стратегии	Возможности	Ограничения
Стратегия обратной вертикальной интеграции	Объединение с небольшими компаниями смешанного типа или компаниями чье положение на рынке угасает.	В основном, у данных компаний в портфеле заказов представлены заявки на небольшие поставки сырья с ограниченным ассортиментом. Помимо этого, в "слабые" компании придется оказывать дополнительные финансовые вложения для стабилизации их позиций на рынке, чего на данный момент Компания не может себе позволить.
Стратегия вперед идущей вертикальной	Объединение с сильными федеральными или региональными	В силу того, что компании интересно взаимодействовать с

интеграции	компаниями, получение дилерских полномочий с целью увеличения продаж.	сильными игроками на федеральном и региональном рынке пищевых добавок, оно не сможет взять под контроль какую-либо сильную компанию. А объединение с таковыми повлечет за собой потерю самостоятельности компании в принятии решений, что нежелательно.
------------	---	---

Проанализировав ситуацию на рынке пищевого сырья, компании необходимо придерживаться стратегии вперед идущей вертикальной интеграции. В рамках данной стратегии компании необходимо получить конкурентные преимущества за счет приобретения дилерских полномочий на эксклюзивную продукцию.

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные факторы, обуславливающие выбор данного типа стратегий:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли.

Владея данными о темпах роста рынка и темпах роста продаж компании, можно проанализировать ее поведение на рынке. В табл. 7. приведены основные соотношения данных показателей, позволяющие определить сложившуюся ситуацию компании на рынке.

Таблица 7. Анализ развития предприятия в зависимости от темпов роста рынка

Соотношение показателей	темпа роста рынка > темпа роста продаж	темпа роста рынка \approx темпа роста продаж	темпа роста рынка < темпа роста продаж
Сложившаяся ситуация	Отставание в развитии	Относительно стабильное положение	Компания активно развивается
Рекомендации	Необходимо стимулировать продажи, улучшить качество услуг	Необходимо постоянно отслеживать изменения на рынке	Необходимо рассматривать возможности развития на новых сегментах

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. На оборудование, производимое предприятием ООО «МК «Ильма» спрос растет, нет необходимости использовать стратегии сокращения.

Таким образом, проанализировав все возможности по применению разных видов эталонных стратегий, можно выявить, что наиболее перспективной стратегией для развития предприятия ООО «МК «Ильма» на данный момент с учетом всех тенденций является стратегия проникновения на рынок.

2. На рынке, где наблюдается усиление конкурентной борьбы, особенно важно правильно определить стратегию выстраивания отношений с конкурентами. К основным конкурентным стратегиям относятся стратегии лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирования. Стратегию лидерства по издержкам используют компании с целью завоевать рынок с помощью низких цен. Стратегия дифференцирования становится

привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Стратегия фокусирования ориентирована на определенную узкую часть рынка. Целевой сегмент, или ниша, могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Возможности применения данного типа стратегий для предприятия ООО «МК «Ильма» относительно продвижения сырья, рассмотрены в табл. 8.

Таблица 8. Возможности и ограничения применения конкурентных стратегий

Наименование стратегии	Возможности	Ограничения
Стратегия лидерства по издержкам	Возможность снижения издержек компании двумя способами: - использование эффекта масштаба, за счет увеличения количества заказов на поставку сырья, привлечение крупных клиентов с долгосрочными контрактами.	Компания не может снизить стоимость товара, поскольку не является его производителем, а вынуждена сама закупать товар у иностранных партнеров.
Стратегия дифференциации	Большим спросом пользуется оборудование для горно-добывающей промышленности, также предприятие предлагает эксклюзивное оборудование, производимое только этим предприятием.	Спрос на эксклюзивные предложения невелик.
Стратегия фокусирования	У компании есть возможность усилить влияние на определенных сегментах рынка, а именно поставка оборудования на рынок добычи полезных ископаемых.	Руководство четко ставит рамки продвигать свое оборудование на рынок добычи полезных ископаемых.

Рассмотрев все возможности конкурентного поведения компании на рынке необходимо придерживаться стратегии фокусирования, которая позволит удерживать сегмент на рынке, формировать положительный имидж компании для привлечения крупных платежеспособных клиентов. Немаловажную роль для осуществления данной стратегии сыграют проводимые компанией семинары, с участием как региональных, так и федеральных клиентов.

Таким образом, при управлении развитием компании необходимо придерживаться стратегии развития предприятия, представленной на рис. 6. В рамках данной стратегии компания будет увеличивать рыночную долю, в основном используя маркетинговую стратегию, которая позволит выявить новые конкурентные преимущества.



Рисунок 6. Рекомендуемая стратегия развития предприятия ООО «МК «Ильма»

3.4. Рекомендуемые мероприятия для реализации выбранной стратегии предприятия ООО «МК «Ильма»

На данном этапе необходимо разработать мероприятия, которые помогут направить деятельность предприятия. Основная цель данного этапа является ранжирование включенных стратегий в список стратегических мероприятий. Детализация стратегий до конкретных мероприятий и действий и их увязка по срокам является завершающим этапом разработки стратегии.

В ходе этого этапа:

- уточняются задачи стратегических мероприятий (стратегий);
- сами стратегии детализируются до конкретных мероприятий и отдельных действий;
- планы стратегических мероприятий (стратегий) увязываются по срокам и исполнителям;
- осуществляется корректировка организационной структуры.

Разработку маркетинговой стратегии для компании необходимо проводить, учитывая комплекс маркетинга:

- товар;
- цена;
- продвижение;
- распространение.

Товар – горно-шахтное оборудование.

Основные потребители, по следующим основным показателям:

- местонахождение компании (иностранцы, федеральные, региональные и местные коммерческие организации);
- сфера деятельности предприятия (горно-добывающая промышленность);
- платежеспособность компании;

- лица, принимающие решение на приобретение сырья (руководители малых и средних организаций, технологи предприятий и т.д.).

В связи с постоянной динамикой рынка горно-добывающей промышленности, предприятию необходимо постоянно развиваться. Для того, чтобы компания добилась намеченных целей, необходимо увеличение прибыли и числа клиентов. Для этого, после первого взаимодействия с компанией-клиентом необходимо приложить все усилия для перевода его в разряд постоянных. Этому поможет грамотное ведение переговоров, а также конкурентные преимущества компании перед другими предприятиями. Для формирования лояльности постоянных клиентов, необходимо разработать политику скидок и бонусов. Проведя набор данных мероприятий, компания не только сможет удержать долю на рынке, но и увеличить ее.

Для формирования лояльности постоянных клиентов, необходимо разработать политику скидок и бонусов.

План разработки политики продвижения и распространения представлен в таблицах 9-10.

Таблица 9. Разработка плана стратегии предприятия
ООО «МК «Ильма»

Название стратегии	Цель	Задачи	Мероприятия
Стратегия проникновения на рынок	Увеличение и удержание доли на рынке	1. Привлечение заказов от крупных федеральных и региональных компаний; 2. Формирование и поддержание имиджа компании; 3. Увеличение объемов продаж	1. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций 2. Разработка политики по привлечению клиентов

Таблица 10. План разработки мероприятий по реализации предложенной стратегии

Мероприятие	Действия по реализации	Лицо, ответственное за мероприятие
1. Разработка стратегии маркетинговых коммуникаций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать маркетинговые коммуникации конкурентов 2. Сформировать коммуникационные послания 3. Провести анализ каналов распространения информации 4. Выбрать каналы распространения информации 5. Разработать кампанию продвижения 6. Провести мероприятия по реализации кампании 7. Оценить эффективность маркетинговых коммуникаций 	<p>Ответственность за проведение указанных мероприятий возлагается на маркетолога с утверждением всех разработок у исполнительного директора</p>
2. Разработка политики по привлечению клиентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать политику привлечения клиентов компаний-конкурентов 2. Провести анализ компаний и выявить потенциальных клиентов 3. Сформировать список потенциальных клиентов 4. Проанализировать и отслеживать потребность в персонале потенциальных клиентов 5. Сформировать коммерческое предложение 6. При возникновении потребности пищевом сырье у потенциальных клиентов – направить коммерческое предложение 7. Взаимодействовать по 	<p>Исполнительный директор разрабатывает коммерческое предложение и политику по формированию дополнительных конкурентных преимуществ. Маркетолог проводит анализ конкурентов и потенциальных клиентов.</p>

	прежней схеме работы с клиентами, самостоятельно обратившимися в компанию 8. Разработать политику по формированию дополнительных конкурентных преимуществ	
3. Разработка ценовой политики	1. Анализ цен конкурентов 2. Разработка, выбор и оценка системы скидок 3. Применения разработанной системы 4. Контроль за ее исполнением, при необходимости корректировка	Исполнительный директор, бухгалтер, генеральный директор

Таким образом, для управления развитием основного направления предприятия ООО «МК «Ильма» – продвижение на рынке производства горно-шахтного оборудования, необходимо разработать комплекс маркетинговых мероприятий. В основном это будут мероприятия, направленные на поддержание, продвижение имиджа компании и привлечение клиентов и разработке системы скидок. Учитывая результаты проведенного исследования и SWOT-анализа, руководству предприятия ООО «МК «Ильма» был предложен сценарий проведения презентации предприятия, который можно воплотить в жизнь, например, во время участия в выставках, ярмарках. Это повысит узнаваемость продукции среди постоянных, а также потенциальных покупателей продукции.

С учетом постоянного развития сферы горно-добывающей промышленности, и, в результате растущего спроса на горно-шахтное оборудование, а также постоянную конкуренцию в данном сегменте рынка, за право увеличения доли на рынке и увеличения прибыли, необходимо усиление рекламной поддержки и введение системы стимулирования.

На рынке горно-шахтного оборудования требуется умело строить программу продвижения товара, в частности рекламу. Реклама играет важнейшую роль в бизнесе. Так же необходимо проводить правильную

коммуникационную политику. Именно руководитель фирмы должен уделять должное внимание вопросам общения менеджеров с клиентами, так как неправильный подход к клиенту ведет к потере прибыли.

Презентация является самостоятельной акцией, которая считается приемом, мероприятие по своей форме не что иное, как представление фирмы, продукции или услуги приглашенной аудитории.

Большая часть презентаций охватывает семь ключевых областей:

- предприятие и его продукция (услуги);
- рынок – клиенты и конкуренты;
- маркетинговая стратегия;
- первоочередные финансовые задачи.

Презентация фирмы. Целями такой презентации являются:

- создание имиджа фирмы среди деловых кругов,
- создание благоприятного образа фирмы,
- реклама имени фирмы.

По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

Презентация товара. Цели такой презентации являются:

- создание знания о марке, товаре или услуге на целевом рынке,
- ознакомление потребителей с возможностями товара,
- достижение предпочтения марке и т.п.

Структура презентации:

Проведение презентации включает в себя следующие этапы:

1. Определение цели (или целей и приоритетов):

- привлечение новых клиентов;
- поддержание лояльности существующих потребителей и их развитие;
- формирование имиджа в деловой среде.

2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации и ее концептуализация; определение места и сроков проведения, состава участников, хозяев и приглашенных; примерного бюджета.

Лучше проводить презентации после обеда – в 15 часов. Длительность – 1,5-2 часа.

После окончания коктейль или фуршет продолжительностью 1-2 часа.

Клиентам обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу, состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (транспорт).

3. Разработка сценария (программы). Открывает и ведет программу должностное лицо фирмы, представляющее ее собственной персоной. Это может быть руководитель службы маркетинга. Ведущий должен уметь хорошо говорить, иметь хорошую дикцию и уметь вести себя публично.

Возможный сценарий может строиться по следующей схеме:

- ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным,

- показывает небольшой фильм, длительностью 7-12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую, технологическую, научную новизну объекта презентации,

- ведущий просит представителей фирмы сделать краткие сообщения (по 2-5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать продукцию предприятия - если не в реальном воплощении, то в макете, на слайдах с помощью проектора, другой демонстрационный материал,

- представители предприятия отвечают на вопросы присутствующих,

- слово предоставляется гостям для выступления с замечаниями,

комментариями, пожеланиями и поздравлениями,

- приглашенным вручаются подарки, сувениры, рекламные листки и т.п.

- фуршет и развлекательная программа – менее формальная часть, предоставляющая возможность приглашенным установить контакт с представителями компании и друг с другом, т.е. неформальный обмен информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организаторам: пригласив интересных персон, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей. Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приемов не с зафиксированными местами за каждым приглашенным, а такой формат приема, когда участники могут свободно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника с соседом справа и слева на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

Разработанный вариант сценария проведения презентации был одобрен генеральной дирекцией и руководителем маркетингового отдела предприятия ООО «МК «Ильма» путем голосования, результаты которого приведены в таблице 11.

Таблица 11. Результаты голосования по предложенному сценарию проведения презентаций

ФИО сотрудника	Голос «ЗА»	Голос «ПРОТИВ»
Иванов А.П.	+	
Петров В.А.	+	
Сидоров В.Д.	+	
Смирнов С.В.	+	
Юрьев П.А.		+

Таким образом, руководством предприятия ООО «МК «Ильма» в количестве 5 человек был одобрен сценарий проведения презентаций предприятия во время участия в выставках и ярмарках. Однако у представителей генеральной дирекции возник вопрос, будет ли данная стратегия и такой сценарий ее реализации экономически эффективным. Специалисты экономического отдела произвели подсчеты, рассчитали некоторые экономические показатели и пришли к выводу, что данная стратегия будет экономически эффективной. После их решения, предложенная стратегия была окончательно одобрена руководством предприятия ООО «МК «Ильма».

Заключение

Для высокого уровня конкурентоспособности предприятия, для быстрого реагирования на изменения в окружающей среде и условиях рынка, необходимо управлять развитием предприятия. Управление развитием проявляется в различных формах. Основной формой, в которой реализуется менеджмент развития, является стратегическое управление.

Стратегическое управление – процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Фактически можно сказать что, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Стратегию компании можно разрабатывать на трех уровнях: эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса; конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса; функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса. Оценка стратегии проводится путём сравнения результатов работы с поставленными в стратегическом плане целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции помогло мне определить преимущества и недостатки предприятия ООО «МК «Ильма» перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии, которые обеспечат поддержание конкурентных преимуществ, а также их совершенствование. Выявление преимуществ и недостатков, рыночных угроз и возможностей был проведен посредством SWOT анализа.

Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической целью достижение такого ее уровня, который помог бы ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. Проведя анализ конкурентного поля организации, я пришла к выводу, что для данного предприятия необходима разработка стратегии развития.

В процессе разработки стратегии развития для предприятия ООО «МК «Ильма» были даны рекомендации по выбору и применению стратегии проникновения на рынок.

Для сохранения своих лидирующих позиций, в сфере производства и продажи горно-шахтного оборудования, предприятию наиболее выгодно будет придерживаться оборонительной стратегии, чтобы защитить занимаемую долю рынка, так как уровень конкуренции велик.

Также, проанализировав все возможности по применению разных видов эталонных стратегий, можно выявить, что наиболее перспективной стратегией для развития предприятия ООО «МК «Ильма» на данный момент с учетом всех тенденций является стратегия проникновения на рынок.

Рассмотрев все возможности конкурентного поведения компании на рынке необходимо придерживаться стратегии фокусирования, за счет которой удерживать сегмент на рынке, формировать положительный имидж компании, что позволит привлекать крупных платежеспособных клиентов.

При управлении развитием компании необходимо придерживаться стратегии развития предприятия, в рамках которой компания будет увеличивать рыночную долю, в основном используя маркетинговую стратегию, которая позволит выявить новые конкурентные преимущества.

В связи с постоянной динамикой рынка производства и продажи горно-шахтного оборудования, предприятию необходимо постоянно развиваться. Для того чтобы компания добилась намеченных целей, необходимо

увеличение прибыли и числа клиентов. Для этого, после первого взаимодействия с компанией-клиентом необходимо приложить все усилия для перевода его в разряд постоянных. Этому поможет грамотное ведение переговоров, а также конкурентные преимущества компании перед другими компаниями. Для формирования лояльности постоянных клиентов, необходимо разработать политику скидок и бонусов. Проведя набор данных мероприятий, компания не только сможет удержать долю на рынке, но и увеличить ее.

Главным результатом проделанной работы, стало единогласное одобрение выбранной стратегии и разработанного сценария ее реализации генеральной дирекцией в количестве пяти человек.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2009. - 416 с.
2. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия: учебное пособие/ А.У. Альбеков, С.А. Согомоян. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 448с.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / В.Г.Артеменко, М.В. Беллендир– М: ДИС, 2007.–128 с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко. -М.: Инфра-М, 2005. -237с.
5. Борисов Е. Ф. Экономическая теория: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. - М.: Проспект, 2004. -328 с.
7. Винокурова В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия: Учебное пособие. - М. Проспект, 2007. - 324 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296 с.
9. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление: Полный курс МВА; Принципы управлен. Решений и рос. Практика/ Т.А. Гайденко. -М.: ЭКСМО, 2005. - 480 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.
11. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование: Анализ моделей управления; Конкурентн. Политика; Контроль над качеством/ А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб.: Питер, 2002. - 352 с.
12. Иванов А.С. Менеджмент: понятие, особенности развития в России: учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2004. -241 с.

13. Киреева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. - М.: Издательский дом "Социальные отношения", 2010. - 512 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ. - 11-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 800с.
15. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок/ Перев. С англ. Под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2005. - 800с.
16. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие Ю. - М.: КРОНУС, 2005.-288 с.
17. Литвак Б.Г. Великие управленцы. Практические занятия по управлению. Мастер-класс. – М.: Экономика, 2003. Литвак Б.Г. проблемы и технологии стратегического управления // www.bglitvak.ru
18. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 285с.
19. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент, М: КноРус, 2005, 495с.
20. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2003.
21. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту, М: Альпина, серия Portable МВА, 2006, 588с
22. Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ.- М.: ИД Вильямс, 2005 – 608с. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник – М.:
23. Пригожин А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003
24. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 4./ Науч. Ред. А.И. Наумов; Гос. Ун-т управления; Национальный фонд подготовки кадров. -М.: Инфра-М.2004. - 344с.

25. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учеб. Для вузов. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. -511с.
26. Синяева И.М. Управление маркетингом: учеб. Пособие для вузов. - М.: Вузовский учебник, 2003. -224с.
27. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. Для студ. Вузов/ А.М. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. -М.: Банки и биржи - ЮНИТИ, 1998. -576с.
28. Уткин Э.А. Стратегическое планирование: Учеб. для вузов. - М.: ЭКМОС. Ассоциация