

А. Н. Асаул, И. В. Денисова,
Ю. Л. Матвеев, В. И. Орлов

УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ
НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ



Международная Академия менеджмента
International Academy of Management

**А.Н. Асаул, И.В. Денисова,
Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов**

**УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИЙ ЕЕ РАЗВИТИЯ**

*Под редакцией действительного члена Международной Академии
менеджмента, д.э.н., профессора Асаула А.Н.*

Санкт-Петербург
2003

УДК 338.45

Асаул А.Н., Денисова И.В., Матвеев Ю.Л., Фролов В.И.

Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития/Под ред. д.э.н., проф. Асаула А.Н.-СПб.: Гуманистика, 2003.- 217 с.

В монографии рассмотрена сущность управления фирмой с позиций свободного вхождения на рынок продукции и повышения конкурентоспособности на основе разработанных авторами инструментов. Авторы анализируют основные методы исследований рынка и рекомендуют их для решения практических задач. В издании систематизируется информация по представлению макро- и микросреды фирмы, критически осмысливаются характеристики корпоративных информационных сетей как одного из современных инструментов эффективного управления фирмой. По результатам исследований формулируются выводы о возможности и целесообразности использования тех или иных методов управления фирмой при анализе конкурентоспособности продукции

Научным результатом монографии являются выводы по концептуальным положениям управления фирмой, в основу которого авторами положены методики выбора конкурентных позиций и оценки их возможностей, механизм планирования инновационного и инвестиционного направлений развития фирмы, определение эффективности управления фирмой на основе данных стратегий.

В качестве практической части авторами предлагаются необходимые для иллюстрации теоретического материала расчеты и примеры, которые выполнены на основе данных о развитии рынка связи фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции, в связи с чем, широко показана специфика данного сектора экономического рынка России. В частности исследованы состояние и основные тенденции развития предпринимательства на промышленных рынках кабельно-проводниковой продукции стран СНГ.

Издание предназначено аспирантам, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также получения второго высшего образования, ученым-экономистам и руководителям высшего звена управления фирм.

Для контактов с авторами: эл. почта asaul@yandex.ru

ISBN 5-86050-182-X

Редакционный совет:

СИТАРЯН С.А.

Президент Международной Академии менеджмента, академик РАН

ВОЛКОВА К.А.

действительный член, директор Международной Академии менеджмента

КАЗАКОВА Ф.К.

действительный член, вице-президент Международной Академии менеджмента

БЕЛЯНИНА И.В.

заведующая научным отделом Международной Академии менеджмента

Рецензенты:

ГЕОРГИЕВ РУМЕН МЛАДЕНОВ

д-р экон. наук, проф., действительный член Международной академии Менеджмента, президент Союза экономистов Болгарии

ГОРБУНОВ АРКАДИЙ АНТОНОВИЧ

д-р экон. наук, проф., действительный член Международной академии Менеджмента, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Института управления и экономики

Рекомендовано Редакционно-издательским советом Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета в качестве монографии.

© Асаул А.Н., И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И.Фролов 2003

ПРЕДИСЛОВИЕ

В ходе экономических реформ в России произошли фундаментальные изменения в теории и практике управления предпринимательскими процессами фирмы. Предлагается множество методик и экономических инструментов, позволяющих улучшить результаты деятельности фирмы. Мировой опыт свидетельствует, что наибольший эффект в предпринимательской деятельности достигается при использовании диверсификации, создании системы общего управления качеством, применении проектных структур управления и др. Но только при наличии общей стратегии повышения конкурентоспособности через реализацию одновременно нескольких направлений стратегического развития эффективность каждого из вышеуказанных стратегических направлений возрастает.

Авторами монографии разработана заслуживающая научного признания концепция. Согласно ей само существо предпринимательской деятельности основывается на общей стратегии повышения конкурентоспособности, осуществляемой на основе инновационного и инвестиционного стратегических направлений деятельности фирмы.

В связи с этим, актуальным представляется решение проблемы разработки комплекса методов управления фирмой в рамках формирования и реализации указанных выше стратегических направлений развития, каждое из которых было бы логическим продолжением другого.

Указанная проблема в рамках настоящей монографии решается с помощью результатов анализа существующих исследований российских и зарубежных ученых, которые различаются глубиной рассмотрения, сферой охвата вопросов, относящихся к теориям управления фирмой и конкурентоспособности, степенью детализации и систематизации отдельных факторов. При этом разработка методического обеспечения управления фирмой на основе стратегий развития возможна при установлении непосредственной взаимосвязи между комплексом методов анализа конкурентоспособности, адекватных развитию рынка продукции (работ, услуг) и процедурой формирования стратегического плана развития деятельности фирмы, чему и посвящена настоящая монография.

Для научных работников, а также аспирантов, формирующих собственные взгляды на процесс управления фирмой будет интересна точка зрения авторов на постановку конечной цели деятельности фирмы, которая должна закладываться во все стратегические направления деятельности. Конечной целью деятельности фирмы, по мнению авторов, является непрерывность производственного процесса, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся потребностей индивидуума или социальной группы, а также общества в целом. Таким образом, основная цель деятельности фирмы заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения явного или потенциального спроса.

При формировании основных положений монографии авторы руководствовались собственными умозаключениями, которые сводятся к основным тезисам:

1. Управление фирмой на основе комплекса стратегий развития является основным условием свободного вхождения на рынок продукции (работ, услуг). При этом предполагается ориентация на повышение конкурентоспособности фирмы. Практика свидетельствует, что управление предпринимательской деятельностью фирмы и реализации конкурентоспособной продукции – главные механизмы развития современной экономики. В России конкурентная среда наиболее активно формируется в крупных городах, особенно в таких сферах деятельности, как сборка и продажа персональных компьютеров, розничная торговля, общественное питание, производство кабельно-проводниковой продукции, платные медицинские услуги, транспортные услуги, издательская деятельность.

2. Существование на рынке различных фирм, предлагающих один и тот же вид про-

дукции, неизбежно ведет к конкуренции. Выбор конкурентных позиций предприятия и оценка их возможностей для расширения рынка сбыта продукции являются неотъемлемым элементом рыночных отношений.

Анализ проблем формирования конкурентной среды в российской экономике позволяет выделить три основных вида конкуренции:

между отечественными компаниями на отечественном рынке;

между отечественными и иностранными компаниями на отечественном рынке;

между отечественными и иностранными компаниями на зарубежных рынках.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой подтверждает, что развитие конкуренции между отечественными компаниями на внутреннем рынке – это лучший способ формирования достойных, конкурентоспособных компаний для внешних и внутренних рынков. На данном основании авторы строят свои рассуждения и проводят расчеты относительно реализации стратегий развития фирмы. В качестве примера рассматривается рынок связи и фирма-производитель кабельно-проводниковой продукции.

Учет слабых и сильных сторон в работе конкурентов дает возможность определить этап развития предприятий в пределах концепции «жизненного цикла фирмы», что позволяет выбрать единственно возможную тактику поведения на рынке продукции. Использование методики SWOT способствует выявлению сильных и слабых сторон в текущей деятельности предприятия, а также возможностей стратегического развития, а для обеспечения оперативного управления организацией необходима установка корпоративной информационной сети (КИС). Одним из важных путей повышения конкурентоспособности продукции, по мнению авторов, следует считать внедрение на предприятии стратегического планирования.

3. При осуществлении деятельности на основе повышения конкурентоспособности необходимо наличие новой предпринимательской идеи или развитие уже существующей. В настоящее время в процесс управления фирмой следует закладывать инновационный фактор, будь то производство нового вида продукции, смена профиля деятельности или основание новой фирмы.

Таким образом, управление фирмой на современном этапе следует трактовать как особую форму экономической активности, основанную на инновационном и инвестиционном подходах к производству и поставке на рынок продукции.

Настоящая монография ценна как теоретическим представлениями авторов, так и практическим предложениями по формированию инновационной и инвестиционной составляющих стратегии фирмы, на основе чего должны создаваться соответствующие принципы управления фирмой.

На основании исследований, представленных в монографии, авторы делают необходимый вывод, что в основе управления фирмой лежат экономические признаки, которые характеризуют его как основное условие свободного вхождения на рынок продукции.

Своей книгой авторы сумели не только поставить интересную для теоретиков и практиков проблему, но предложить пути ее решения, основанные на глубоком подходе к изучению вопросов данной области исследования.

Президент Международной академии менеджмента, академик Российской академии наук, д-р экон. наук, профессор СИТАРЯН С.А.

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях ставится много дискуссионных вопросов в области построения системы взаимоотношений фирм между собой, а также с трудно предсказуемой и быстроизменяющейся внешней средой. С позиций системного подхода по отношению к фирме и ее управлению ею, она является открытой системой, т.е. характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Именно поэтому, исследователи приходят к однозначному выводу по поводу необходимости внедрения в стратегическое управление фирмами рыночных инструментов (в том числе маркетинговых) как важного направления предпринимательской ориентации отечественных производителей.

Основными условиями деятельности фирм в настоящее время являются:

1. Направленность деятельности на удовлетворение потребителей-заказчиков, что является критерием достижения фирмой оптимальных результатов, источником роста фирмы.

2. Обеспечение оптимальной скорости продвижения продукции и услуг на всех этапах их жизненного цикла, что является условием эффективных результатов предпринимательской деятельности.

3. Осуществление предпринимательской деятельности на основе научно-обоснованных концепций стратегического развития.

4. Наличие трудностей в области управления производством, в связи с серьезными количественными и качественными изменениями в производственной структуре различных отраслей.

5. Эффективность стратегии только на основе достоверного анализа и оценки среды, т.е. качественного стратегического анализа.

6. Высокие требования к точности и своевременности принятия и реализации стратегических решений.

7. Осознание российскими фирмами проблемы необходимости стратегического анализа и планирования, что оценено исходя из уровня спроса российских фирм на соответствующие консалтинговые услуги. По данным журнала «Эксперт»¹ результаты анализа, проведенного в 19-ти отраслях экономики России, включая строительство, машиностроение и металлообработку, нефтяную и нефтегазовую промышленность, фармацевтику, производство кабельно-проводниковой продукции, сельское хозяйство, связь, банки и др., показывают, что стратегический анализ и планирование являются сегодня актуальной проблемой российского предпринимательства. Обобщая отношений фирм к этой проблеме, ее можно поставить на 5 место по значимости проблем управления (включая проблемы привлечения инвестиций и оптимизации налоговых платежей) после трудностей финансового и юридического характера, проблем развития информационных технологий и оценки собственности. Объем платных услуг по вопросам стратегического анализа и планирования год от года растет.

Таким образом, настоящая монография направлена на формирование целостного представления у всех интересующихся проблемами предпринимательской деятельности в условиях изменяющейся внешней среды функционирования фирм о стратегическом развитии. В качестве объекта исследования в монографии рассматривается рынок кабельно-проводниковой продукции и крупная фирма-производитель (совместное предприятие ЗАО «Нева-Кабель»).

¹ «Эксперт».-2001.-№ 4.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ И ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Предпринимательская деятельность как основное условие свободного вхождения на рынок продукции

Терминологическая сущность и содержание, вкладываемые в понятие «предпринимательство», менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории.

В западной экономической науке основные моменты и характеристики предпринимательства определили такие деятели как М. Вебер, П. Друкер, В. Зомбарт, Р. Кантильон, Ф. Кенэ, И. Кирцнер, К. Маркс, А. Маршалл, Л. Мизес, А. Смит, Ж. Б. Сэй, А. Тюрбо, Ф. Хайек, Й. Шумпетер и другие.

Эволюция терминологической, содержательной сущности предпринимателя и предпринимательской деятельности связана с историей становления обмена, производства и распределения продукции и услуг, с уровнем развития научно-технического прогресса (табл. 1.1).

Р. Кантильон первым сформулировал тезис, согласно которому расхождения между спросом и предложением на рынке дают возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать продукцию дешевле и продавать ее дороже. Он наименовал этих субъектов предпринимателями.

Процесс развития теории предпринимательства проходил на основе осмысления практики предпринимательства в три этапа.

На первом этапе внимание концентрировалось на риске предпринимателя. Р. Кантильон в XVIII веке впервые выдвинул положение о риске в качестве основной функциональной характеристики предпринимательства.

Утверждалось, что предприниматель – это любой индивид, обладающий предвидением и желающий принять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются и надеждой получить доход, и готовностью к потерям [72].

Таблица 1.1

Эволюция понятий «предприниматель» и «предпринимательство»

Дата	Автор определения	Содержание определения
1	2	3
Средние века	—	Предприниматель – человек, отвечающий за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов
XVII в.	—	Предприниматель – лицо, заключившее с государством контракт оговоренной стоимости и несущее полную ответственность за его выполнение
1723	Всеобщий словарь коммерции, г. Париж	Предприниматель – человек, берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта
1725	Р. Кантильон – основоположник теории предпринимательства	Предприниматель – человек, принимающий решения и удовлетворяющий свои потребности в условиях неопределенности. Доход предпринимателя – это плата за риск
1770	А. Тюрго	Предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом

1776	Адам Смит	Предприниматель – собственник предприятия и реализатор рискованных коммерческих идей. Основная функция – организация и управление производством в рамках обычной хозяйственной деятельности
1797	Карно Бодо	Предприниматель – лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело: тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием. Он должен обладать определенным интеллектом, т.е. различной информацией и знаниями
1830	Жан Батист Сей	Предпринимательство – это рациональная комбинация факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель – человек, организовывающий людей в рамках производственной единицы. Предприниматель стоит в центре процесса производства и распределения, а в основе предпринимательской деятельности лежит способность организовать производство и сбыт продукции
1876	Френсис Уокер	Предприниматель – это тот, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1890	Альфред Маршалл	Не каждый желающий может быть предпринимателем. «Естественный» отбор предпринимателей совершается в природе согласно естественному отбору, открытому Ч. Дарвином
1906	Джон Бейтс Кларк	Деятельность предпринимателя является базовым фактором производства, наряду с капиталом, средствами производства, землей и трудом рабочих. Основная функция предпринимателя – координация
1910	Макс Вебер	Предпринимательская деятельность – это воплощение рациональности. (Под рациональностью он понимал функциональную эффективность, получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий и т.п.) В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя
1911	Иозеф Шумпетер	Главное в предпринимательстве - инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства. Предпринимателем может быть любой, осуществляющий новые комбинации факторов производства: служащий акционерного общества, государственный чиновник и менеджер предприятия любой формы собственности. Главное "...делать не то, что другие" и "...не так, как делают другие" . Предпринимательский статус непостоянен, так как субъект рыночной экономики является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только переводит свой бизнес на рельсы рутинного процесса
1913	И. фон Тюнен	Предприниматель – обладатель особых качеств (умеющий рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия) и потому претендующий на незапланированный (непредсказуемый) доход. Предприниматель должен получать доход как за риск, так и за предпринимательское искусство. (Правда, И. Тюнен считал, что предприниматель не обязательно должен быть инноватором)
1921	Ф. Найт	Менеджер становится предпринимателем тогда, когда его действия становятся самостоятельными, и он готов к личной ответственности. Предпринимательский доход – это разница между ожидаемой

		(прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может "угадать" основные параметры развития производства и получить дополнительный коммерческий эффект
1936	Джон Мейнард Кейнс	Предприниматель – своеобразный социально–психологический тип хозяйственника, для которого главное "... не столько рациональная калькуляция Вебера или новаторство Шумпетера, сколько набор определенных психологических качеств". Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др. Основные мотивы предпринимательской деятельности – стремление к лучшему, к независимости, желание оставить наследникам состояние
1961	Дэвид Макклелланд	Предприниматель – энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964	Питер Друкер	Предприниматель – человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1970	Ф. фон Хайек	Предприниматель – движущая сила писка новых возможностей. Это человек, стремящийся достичь наиболее эффективного симбиоза своих уникальных знаний см рыночной ситуацией и тем самым обеспечить первенство в конкуренции и большой доход. Суть предпринимательства – поиск и исследование новых экономических возможностей. Всякий индивид, чье поведение отличается поисковым стилем – потенциальный предприниматель.
1975	Альбеот Шапиро	Предприниматель – человек, проявляющий инициативу, организовавший социально-экономические механизмы, действуя в условиях риска, и несущий полную ответственность за возможную неудачу
1980	Карл Веспер	Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков
1983	Гиффорд Пиншо	Интрапренерство – внутрифирменное предпринимательство. Интрапренер действует в условиях существующего предприятия, в отличие от антрепренера, создающего новое предприятие
1985	Роберт Хизрич	Предпринимательство – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым
1988	М. Алле	Предприниматель занимает ведущую роль в рыночной организации хозяйства
1992	А.А. Крупанин	Предпринимательство – инициативная деятельность граждан, заключающаяся в выработке продукции и услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества
1993	Т.Ю. Горькова	Предприниматель – это центральная фигура в бизнесе, он ставит своей задачей соединение всех факторов производства в единый хозяйственный процесс
1997	А.Н. Асаул	Предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов, посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равно-

		весия Предпринимательство обладает таким существенным свойством как новаторство, приводящим к нарушению рыночного равновесия, которое бизнес использует для своей деятельности.
2000	М.П. Война-ренко	Предприниматель – новатор, превращающий идею в экономически обоснованную и необходимую себе и обществу реальность

В исторической ретроспективе исходным пунктом приложения предпринимательской инициативы была торговая деятельность, которая была связана с перемещением продукции с рынка на рынок, а источником дохода служила разница в ценах. В этот период предпринимательство играло подчиненную, вспомогательную роль, а его функциональное содержание ограничивалось поиском сфер прибыльного приложения капитала, притом в условиях практически полного отсутствия институциональной организации рыночного хозяйства. *В этих условиях доминирующими признаками предпринимательства были высокая степень риска и, соответственно, стремление к максимизации прибыли, а предпринимательская функция являлась монополией собственника, единоначально определяющего все стороны своей деятельности и возлагающего на себя полную ответственность за ее результаты.* Не случайно именно эти признаки и были зафиксированы экономистами XVIII века как определяющие сущность предпринимательства.

По мере усложнения предпринимательской деятельности и обособлений функций, собственности и управления содержательный момент предпринимательства переносится в сферу организации и управления им¹.

Развитие этих представлений неоклассической теории привело к интерпретации предпринимателя как менеджера, комбинирующего факторами производства, а предпринимательство – как управленческой функции², которая как утверждает Д.Б. Кларк - не связана ни с трудом, ни с собственностью на капитал; она состоит целиком в установлении и поддержании эффективных взаимодействий между факторами производства.

Второй этап научного осмысления предпринимательства связан с выделением инновационности как его основной отличительной черты. В. Зомбарт и Ж. Пилевский рассматривали предпринимателя и предпринимательство в исторической перспективе, акцентируя внимание на преимуществах обществ, где действуют люди с предпринимательскими способностями. Однако, в целом, эту волну связывают с именем Й. Шумпетера, полагавшего, что в основе экономического развития положена специфическая функция предпринимателя, которая проявляется всякий раз в стремлении использовать «новую комбинацию» факторов производства, следствием чего является нововведение, инновация. Если вместо количества факторов мы меняем саму форму функции, то получаем нововведение». *Трактовка предпринимательства как новаторства, а предпринимателя как лица являющегося движущей силой прогрессивных изменений в экономике соответствовала этапу развертывания НТР.*

Первый и второй этап развития теории предпринимательства были основаны на монофункциональности роли предпринимательства, что привело к одностороннему толкованию его проблем.

Многофункциональная модель предпринимательства возникла на третьем этапе в результате теоретических исследований Й. Шумпетера, а также представлений новоавстрийской школы Л. Мизеса и Ф. Хайека. По их мнению, «... делом предпринимателя является не просто экспериментировать с новыми технологическими методами, а отобрать из множества ... возможных методов именно те, которые наиболее пригодны для снабжения самым дешевым способом людей тем, в чем они в настоящий момент больше всего нужда-

¹ Ж.Б. Сэй, Дж. С. Милль

² А. Маршалл, К. Меигер, Л. Вальрас, Ф. Визу, Д.Б. Кларк, Дж. Р. Хикс.

ются» [72, с.34].

На этом этапе развития теории предпринимательства исследователи особое внимание обращали на личностные качества предпринимателя как регулирующего начала в уравновешивающейся экономической системе. Американский экономист И. Кирцнер развил идеи Л. Мизеса и Ф. Хайека в том, что видит основную роль предпринимателя в том, чтобы добиться такого регулирования системы, которая обеспечивала бы движение рынков к состоянию равновесия, т.е. предприниматель представляет собой «уравновешивающую» силу [72, с.35].

С точки зрения Й. Шумпетера, специфическая роль предпринимателей состоит в преодолении инерционности экономической системы и стремления хозяйственных субъектов действовать согласно установившимся практикам¹. Сама по себе экономическая система обладает, по Шумпетеру, колоссальным инерционным потенциалом. Любая инновация в хозяйственной сфере сопряжена с определенным риском, которого большинство экономических субъектов стремятся избежать. В результате они чаще склонны действовать традиционно, а не новаторски, даже в ущерб собственной выгоде: бизнесмены не спешат вкладывать капитал в новые фирмы (даже если их рентабельность не вызывает сомнений), управляющие предпочитают сохранять профиль корпоративной деятельности (даже если другие отрасли представляют возможности для роста), работники не любят менять место работы (даже если им предлагают более выгодные условия).

Поскольку такая инерционность является свойством социально-экономической среды, субъекты хозяйствования часто не склонны к инновациям не в силу собственной неадекватности, а как раз наоборот - по причине рациональной природы их действий. Стремление адаптироваться к устойчиво функционирующей среде заставляет отказываться от выгодных капиталовложений, внедрения новых технологий, кадровых комбинаций и т. п. «Наилучшие с экономической точки зрения и технически наиболее совершенные комбинации [производительных сил], - пишет Й. Шумпетер, - хотя и с неизбежностью, но все же очень часто не совпадают, причем вследствие приспособления экономики к правильно распознанным условиям, а не просто в силу отсутствия знаний или инертности»².

При этом Й. Шумпетер указывает, что наибольшие прибыли и убытки получаются в результате стихийных, заранее непрогнозируемых изменений внешней среды. В результате именно таких изменений возникают новые ситуации, приспособление к которым требует некоторого времени. «И до того, как это произошло, в народном хозяйстве можно наблюдать значительное число случаев положительной или отрицательной разницы между издержками и доходами»³. Речь идет о возможности получения определенной фирмой конкурентного преимущества в условиях неожиданного изменения внешней среды. Логика Й. Шумпетера заключается в том, что *предпринимательство представляет собой, деятельность по сознательному внесению возмущений в хозяйственную среду в расчете на получение конкурентного преимущества и, как следствие, высокого дохода.*

С переходом к индустриальной стадии производства, приоритетной сферой приложения предпринимательства становятся отрасли материального производства. Теперь уже не игра на разнице рыночных цен, а поиск наиболее рациональной комбинации применяемых факторов, то есть эффективного способа производства, становится условием предпринимательского успеха. Усложнение деятельности повлекло за собой усложнение и предпринимательской функции, обусловившее ее рассредоточение в соответствии с управленческой структурой хозяйственной организации. Предпринимательская функция перестает быть монополией собственника, а содержательная сторона предпринимательства усматривается в комбинировании факторами производства с целью их наиболее эффективно-

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 1982. С. 63-64.

² Там же. С. 73.

³ Шумпетер И. Указ. соч. С. 98.

го использования.

Производить, в концепции И. Шумпетера, означает «комбинировать имеющиеся в нашей сфере вещи и силы»¹. Производственная инновация - это создание новой комбинации такого рода. Рыночная конкуренция представляет собой не что иное, как конкуренцию таких комбинаций², одни из которых оказываются сильнее и приносят их авторам (или хозяевам) доходы и почести, другие - не оправдывают возлагавшихся на них надежд, их инициаторы не получают вознаграждения, а часто и компенсации за вложенные силы и средства,

Вклад этого ученого в развитие теоретической базы исследования феномена предпринимательства определяется двумя факторами:

Й. Шумпетер первым:

1) представил развернутую концептуальную схему анализа предпринимательства как самостоятельного феномена, не сводимого напрямую к феномену капиталистического производства,

2) дал развернутое обоснование позитивной роли предпринимателей в экономической системе, положив тем самым начало развитию конструктивных теорий предпринимательства.

Современный этап развития теории предпринимательства связан с акцентом на управленческий аспект в реализации деятельности предпринимателя и, таким образом, переходом на междисциплинарный уровень анализа проблем предпринимательства.

К недостаткам настоящего этапа следует отнести тот факт, что в большинстве случаев в современной экономической литературе сущность предпринимательства подменяется целью предпринимательской деятельности. Например, в процессе анализа авторами выявлены следующие трактовки:

деятельность, направленная на максимизацию прибыли;

инициативная деятельность граждан, заключающаяся в производстве продукции и услуг, направленная на получение прибыли;

прямая функция реализации собственности;

процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;

действия, направленные на возрастание капитала, развитие производства и присвоение прибыли;

специфический вид деятельности, направленный на постоянный поиск изменений в существующих формах жизни фирм и общества, постоянная реализация этих изменений.

Так, в «Большом экономическом словаре» под общей редакцией А.Н. Азрилияна дается следующее определение: «Предпринимательство - инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица»³.

Предпринимательство, как правило, определяется как непосредственная, самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными, как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Именно этот подход, в России закреплен законодательно⁴.

¹ Там же. С. 158

² Там же. С. 160

³ *Большой экономический словарь*. - М.: Институт экономики, 1994.- С. 313.

⁴ *Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»* от 14 июля 1995 года № 88-ФЗ, ГК РФ и др.

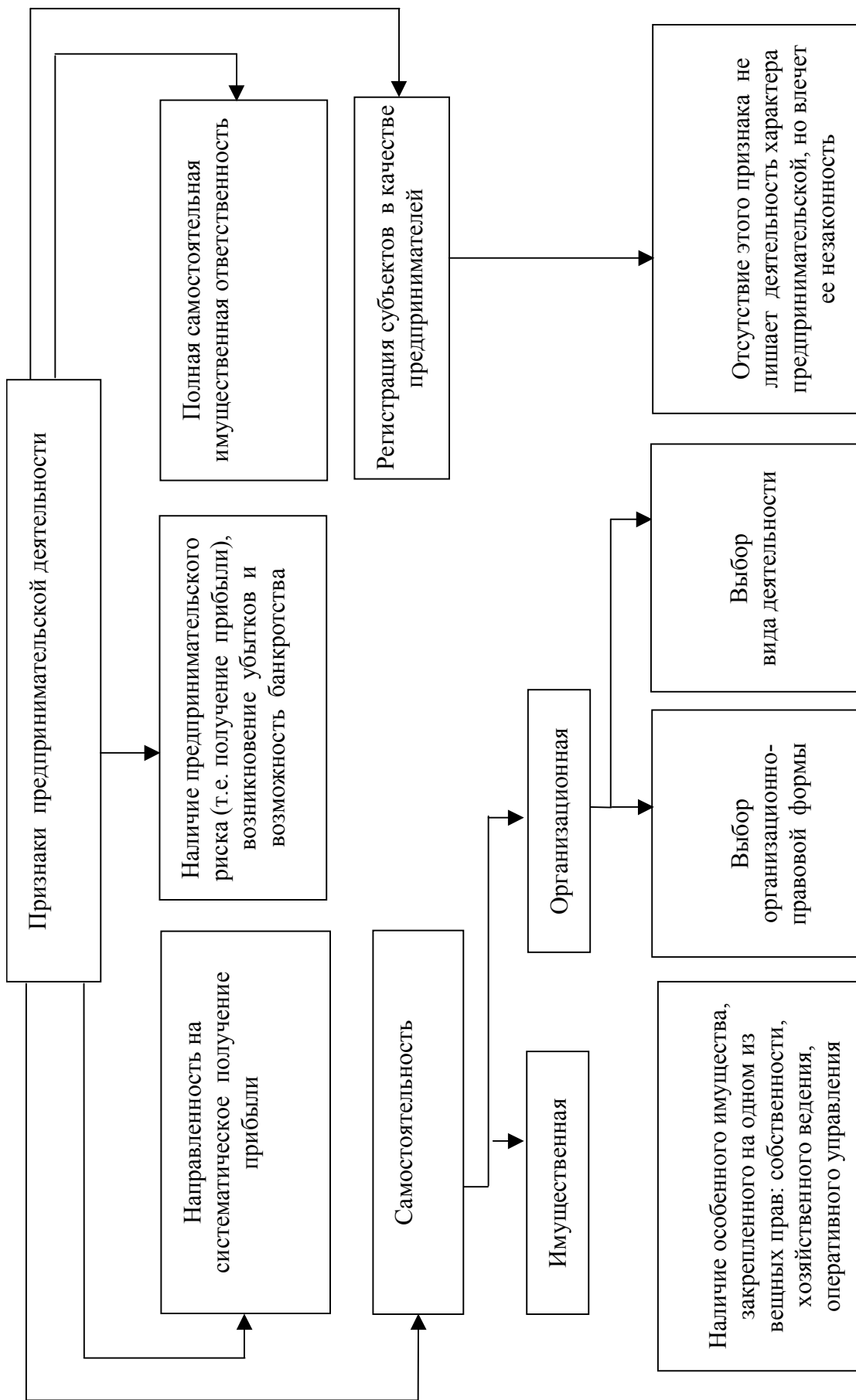


Рис. 1. 1. Юридическая трактовка предпринимательской деятельности

Согласно современному российскому законодательству под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом –

продажи продукции, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»¹ (рис. 1.1).

Достоинства современных изысканий существа предпринимательства характеризуются тем, что постиндустриальная стадия развития общества с характерными для нее ростом роли новаторства и социализации производства, установила иные приоритеты хозяйствования. *Не рационализация использования ресурсов, а рационализация самой формы и способа хозяйствования становится ключевым звеном предпринимательской деятельности. Целевые устремления связаны, с обеспечением долгосрочной устойчивости хозяйственной организации, а не с максимизацией частного результата. Ключевую роль играет не приспособление к меняющимся условиям, а способность преобразовывать сами условия хозяйствования в соответствии с тенденциями развития общественных потребностей и производства.*

Поэтому в постиндустриальной экономике *инновационная деятельность становится определяющим признаком предпринимательства*, а само оно начинает играть главенствующую роль в общественном производстве.

В трудах П. Друкера² рассматриваются не только сущностные, но и управленческие аспекты предпринимательской деятельности, переходя на междисциплинарный уровень анализа. Работы Г. Пиншота положили начало формированию современных концепций внутрифирменного предпринимательства, укрепили понимания предпринимательства как глобального процессного явления, не обязательно ассоциируемого с понятием собственности.

На научное осмысление предпринимательства оказали влияние и достижения институциональной теории, рассматривающей организации (в том числе и предпринимательские) как открытые системы.

Создание синергетической экономической теории, описывающих неравновесное динамично эволюционирующее сообщество разнообразных открытых экономических систем, повлияло на понимание самого понятия «предпринимательство».

Синергетический подход, исходящий из открытости системы акцентирует взаимосвязь предпринимателя и среды его деятельности – определяет *предпринимательство как процесс самообновления и самоорганизации индивидуумов и фирм, осуществляемый во взаимодействии с внешней и внутренней средой. Этот процесс преследует цель максимизации возможностей предпринимателя удовлетворять комплекс его социально-экономических потребностей (а не максимизация прибыли) в рамках неравновесного динамического баланса противоречивых социально-экономических интересов участников этого процесса - индивидуумов, организаций и общества в целом. Принципиальная особенность синергетического подхода к теории предпринимательства содержится в учете единства предметно – материального и идеально-творческого начал в предпринимательской деятельности*^{3 4} (рис. 1.2).

¹ Гражданский кодекс РФ. Часть 1, Раздел 1, Подраздел 1., Гл.1 ст.2.

² Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение. М.:Файр-пресс.

³ Колесникова Л. Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем//Вопросы экономики.-2001.-№ 10.

⁴ Необходимо отметить, что старообрядческий тип хозяйствования, сыгравший ключевую роль в развитии русского предпринимательства, предполагает неразрывную связь материальной жизни с высокой религиозной духовностью, связь действий в природном мире с миром божественным, ибо не существует «чистого» духа, без материи. Значит, и спастись можно, преобразуя не только свою душу, мир мыслей и чувств, но и свое тело и окружающий мир, в котором оно живет и действует.

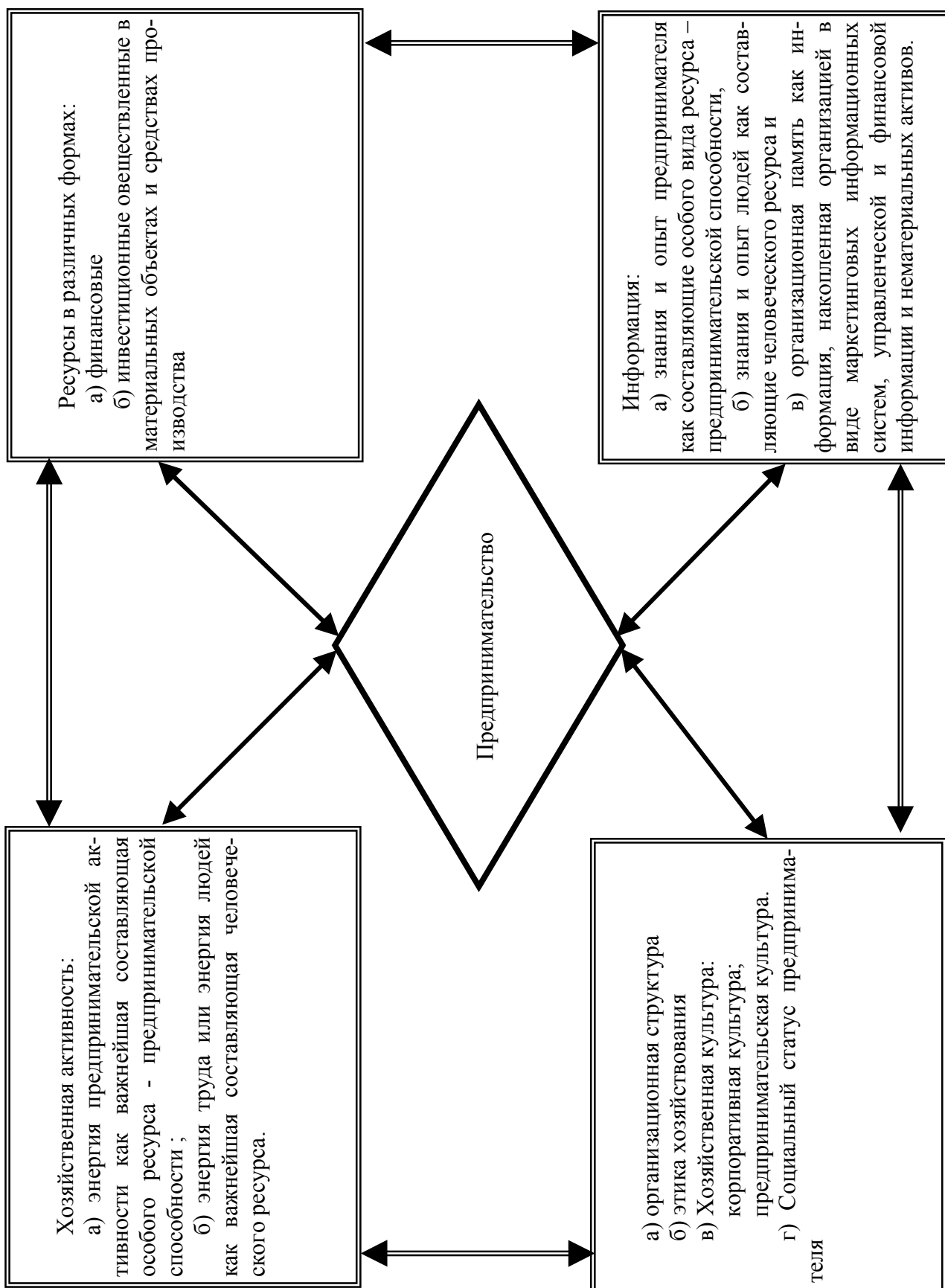


Рис. 1.2. Единство материального и идеального начала предпринимательства

В сущности, *специфика предпринимательства как особого типа хозяйственного поведения* выражается в непрерывно осуществляемой цепи обменных операций. Между тем, сам по себе обмен становится источником предпринимательства только тогда, когда превращается в составное звено единого хозяйственного оборота, а производство для обмена

становится определяющей функцией хозяйствующих субъектов. Роль обмена в генезисе предпринимательства трудно переоценить.

Во-первых, обмен выступает исходным и конечным пунктами предпринимательства. Во-вторых, именно в процессе обмена предприниматель усматривает источник возможной выгоды, являющейся одновременно и мотивом, и оценкой успеха предпринятой им инициативы. В-третьих, сталкиваясь в процессе обмена с подобными себе лицами, предприниматель воспринимает свою деятельность как состязательную.

Наконец, изменение условий обмена выступает определяющим фактором развития предпринимательства. Все это свидетельствует о том, что *именно в обмене предпринимательство идентифицирует себя, как особый тип хозяйственного поведения*, а стадия обмена является определяющей его природу.

Анализируя экономическую природу предпринимательства с этих позиций, мы видим, что принимаемые *внешние его проявления* в качестве сущностных черт – *инициатива, риск, комбинирование факторами производства и новаторство* – на самом деле отражают лишь различные функциональные стороны деятельности по осуществлению предпринимательства и могут рассматриваться лишь в качестве его признаков¹.

Предпринимательская инициатива имеет экономическую природу и связана с наличием рыночной неопределенности и экономической свободы. В этом смысле она не должна рассматриваться как свойство человеческой природы, а как стремление к реализации *предоставляемых самим процессом* рыночного обмена возможностей извлечения выгоды. Поскольку такой обмен осуществляется к взаимной выгоде участников этого процесса, *то предпринимательскую инициативу следует ассоциировать, с извлечением выгоды посредством удовлетворения общественных потребностей*. Поэтому *содержательным моментом предпринимательства является не механическое перераспределение в свою пользу существующих благ, а созидание дополнительных*. Благодаря предпринимательской инициативе происходит нарушение рыночного равновесия как в сфере обращения, так и в сфере производства.

Другой признак предпринимательства – *коммерческий риск* отличающийся от простого риска тем, что принятие его связано с нацеленностью на обращение рыночной нестабильности и неопределенности возникающих не только в силу изменчивости рыночных условий (изменения конъюнктуры, цен, предложений), но и как реакция на инициативы предпринимателей) в свою пользу, в форме определенного вознаграждения, а не со склонностью предпринимателей к риску.

Хотя *предпринимательская деятельность связана с удовлетворением общественных потребностей*, предприниматель принимает на себя имущественный риск не из благотворительных побуждений. *Побудительным мотивом предпринимательской деятельности является материальный интерес – прибыль, которая может быть получена в результате рыночного обмена, и является результатом лучшего применения ресурсов в процессе хозяйственного оборота*.

Новаторство, ставшее символом предпринимательства в XX веке, как элемент присутствует в нем всегда, поскольку деятельность в условиях нестабильности и неопределенности требует от предпринимателя постоянной изобретательности и творческого подхода². В этой связи особенно важно подчеркнуть, что с экономической точки зрения *новаторство представляет собой не открытие и не изобретение, а практическую реализацию предпринимательской идеи, точнее говоря, коммерциализацию новых технических, технологических, организационных и иных достижений*. В этой связи новаторскую роль предпринимательства вряд ли правомерно ограничивать только нововведениями, как по-

¹ Тарануха Ю.В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике.-М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.-368 с.

² Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Экономика, 1989, С. 85-86.

лагал Й. Шумпетер. Она обязательно включает в себя распространение нововведений.

Изобретатель еще не новатор. Он становится таковым лишь тогда, когда реализует себя как предприниматель, то есть лицо, борющееся за лучшие результаты хозяйствования. Во-первых, лучший способ преодоления рыночной неопределенности – это изменение самой рыночной ситуации в выгодном для себя направлении, что возможно только посредством инновационной деятельности. Во-вторых, приобретение устойчивых рыночных преимуществ возможно также только посредством нововведений. Поэтому действительной причиной, понуждающей предпринимателей к новаторству, является конкуренция между ними. Новаторство, один из главных признаков предпринимательства, дающих ему возможность взаимодействовать с окружающей средой. Не интуиция и способность предугадать реакцию рынка, а созидательная деятельность по изменению самих рыночных условий становится определяющим фактором предпринимательства.

Как форма проявления творческого потенциала личности, новаторство, безусловно, связано с человеческим фактором. Однако как бы сильно не зависела склонность к новаторству от личностных качеств человека, *как явление экономической жизни новаторство, прежде всего, обусловлено характером предпринимательской деятельности*¹.

Таким образом, *экономическое содержание новаторской функции предпринимательства, заключается в расширении рыночного спроса.*

Предпринимательство, как особый вид хозяйственного поведения реализовывает свои свойства² (инициатива, риск, комбинирование и новаторство в условиях конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов). Поэтому содержательный момент предпринимательской деятельности будет проявляться не только в завоевании преимуществ, но и в создании для себя лучших условий хозяйствования (главная специфическая черта предпринимательства как типа хозяйственного поведения). *Результатом будет предпринимательская выгода как отражение реализованных конкурентных преимуществ.*

В этой связи *предпринимательство* наиболее правильно определять как *процесс воздействующий на материальную культуру*. В силу своего новаторства и посредством использования новых технологий создаются новые виды продукции и стимулируются новые потребности.

В некоторых работах предпринимательство противопоставляется хозяйственной деятельности, что лишено здравого смысла. Ибо совершенно ясно, что вся хозяйственная деятельность не может быть новаторством т.к. новаторство – выступает формой проявления накопленных результатов в процессе хозяйственной деятельности, что в последствии генерирует идею.

В нашей стране термины «предпринимательство» и «бизнес» употребляются как синонимы – русское название бизнеса.

Терминологически отличие этих терминов состоит в том, что *бизнес для своей деятельности использует нарушение рыночного равновесия вызванного предпринимательством*. В этом случае, как результат реализованной инициативы, бизнесмен получит дополнительный доход. С течением времени, когда все большее количество бизнесменов внедрит новейшие технологии, использует технологии предпринимателя, рынок выровняет

¹ *Тарануха Ю.В.* Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике.-М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.-368 с.

² Когда речь идет о явлении хозяйственной жизни, следует акцентировать внимание не на стоящих за ним личностях и выполняемых ими функциях, а на его собственной природе. В этой связи следует воспользоваться подходом К. Маркса, который совершенно справедливо отделял личностный аспект предпринимательства от самого явления, указывая, что собственно предпринимательская функция выполняется самим капиталом, в то время как предприниматель-капиталист всего лишь выполняет чисто управленческие функции, повинувшись внутренней логике движения капитала, единственная цель которого – расти (Маркс. К. Капитал Т.1, Маркс К., Энгельс Ф. Соч.Т.23).

условия для производства и обращения и в соответствии с законом полезности, дополнительный доход будет сокращаться. Снижение доходов заставляет бизнесменов проводить диверсификацию, способствуя восстановлению рыночного равновесия.

Таким образом, *предпринимательство отличается от бизнеса только одним существенным свойством – новаторством, приводящим к нарушению рыночного равновесия.*

Предпринимательство в широком смысле, в отличие от бизнеса встречается значительно реже, «предприниматель, остающийся таковым» на протяжении десятилетий, встречается так же редко, как и коммерсант, который никогда в обычной жизни не бывал хоть немного предпринимателем»¹ т.е. мы имеем дело с бизнесом. Бизнесмен может всю жизнь заниматься бизнесом и не быть предпринимателем, однако *вся рыночная экономика без предпринимательства как социально-экономического феномена существовать не может.*

В обиходе допускается равнозначность, этих терминов, ибо узкий термин «предпринимательство» соответствует термину «бизнес» в широком смысле этого слова. В конкретном случае, когда речь идет о принципиальном различии между этими понятиями, по мнению авторов, необходимо это уточнять.

Таким образом, подводя итог, следует отметить, что большинство практиков и исследователей делают акцент на получение прибыли, рассматривая ее как конечную цель предпринимательства [19, 21, 36, 45, 46, 60, 65, 66, 90, 92, 104]. Однако, по мнению авторов, предпринимательство имеет своей конечной целью не столько прибыль, сколько непрерывность воспроизводственного процесса, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся и возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, а также общества в целом. Экономическая сущность предпринимательской деятельности заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения явного или потенциального спроса. Субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках фирмы и выступающих с инициативой по выпуску нового вида продукции, реализации новых решений, новых подходов и т.п.

В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль.

Итак, по мнению авторов, предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов, посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия.

С этих позиций предпринимательская деятельность как основное условие свободного вхождения на рынок продукции характеризуется следующими признаками:

1. Обязательная конкурентоспособность фирмы, ибо предпринимательская деятельность всегда конкурентна [49].
2. Конкурентоспособность продукции фирмы.
3. Новая предпринимательская идея или развитие уже существующей.
4. Свободное функционирование в предпринимательской среде.
5. Наличие различных форм государственной поддержки.

Авторы полагают, что обоснование второго признака лежит в сфере априорного утверждения: пока другие фирмы способны предлагать на рынке продукции наиболее привлекательные по различным параметрам виды продукции, ни один субъект предпринимательской деятельности не свободен, ни от побуждения конкурировать, ни от самого про-

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 1982. С.174

цесса конкуренции на рынке продукции.

Предпринимательская деятельность – это особый вид деятельности, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес фирмы-производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму на основе предпринимательского решения (рис. 1.3).

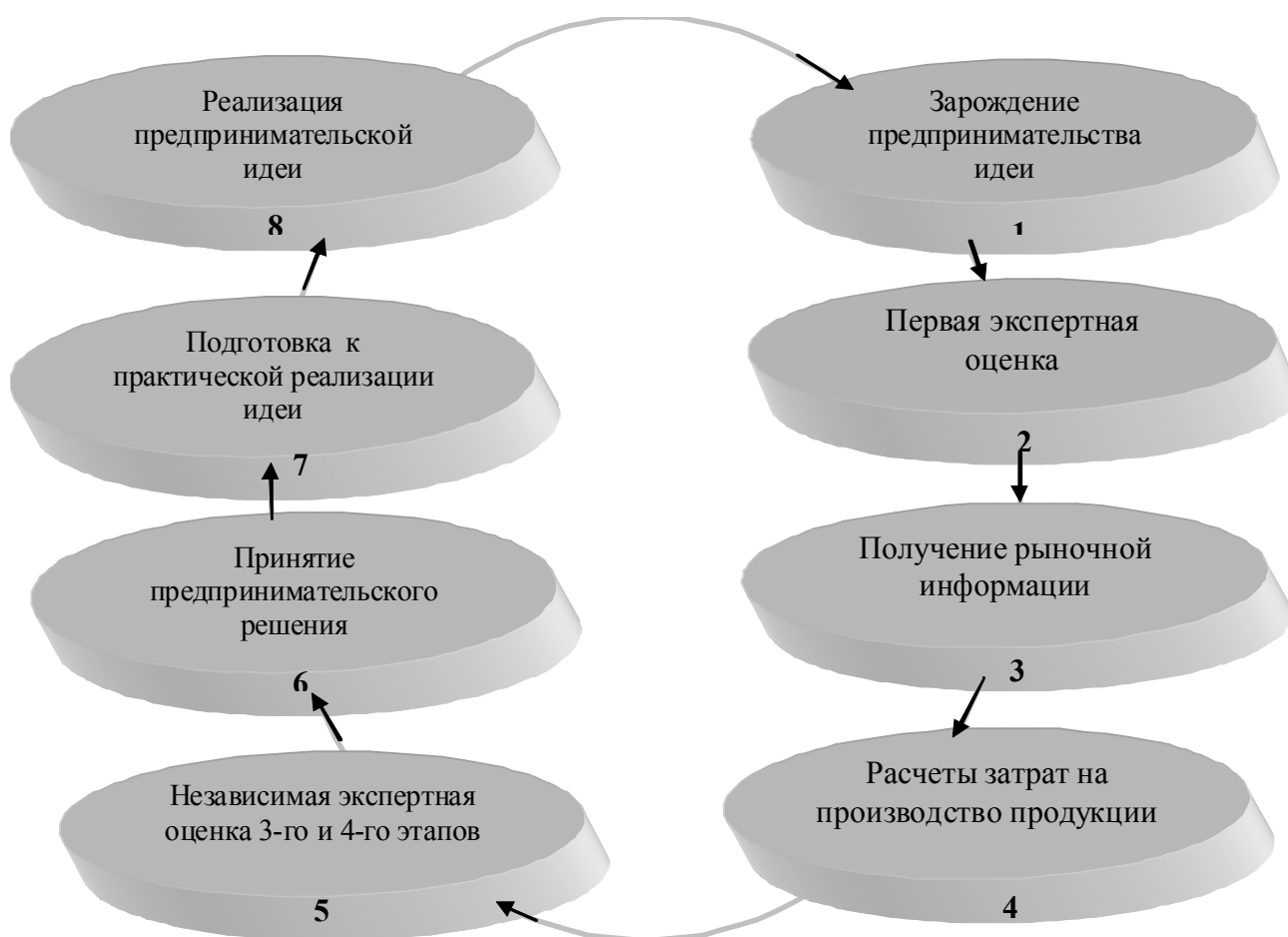


Рис. 1.3. Жизненный цикл предпринимательской идеи

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного фактора, будь то производство нового вида продукции, смена профиля деятельности или основание новой фирмы.

С этой точки зрения в предпринимательстве целесообразно рассматривать два основных элемента:

новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию; действия предпринимателя как носителя и реализатора данной функции.

Новаторская инновационная деятельность как последовательная цепь событий от новой идеи до ее реализации в конкретном продукте или технологии и дальнейшее распространение нововведения представляет собой следующие этапы.

Первый – отбор новых идей, знаний, новых продуктов, услуг, операций, принципов организации, как результат законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иные научно-технические результаты, т.е. *новаций*.

Вторым является *внедрение*, введение новации в практическую деятельность, т.е. нововведение (инновация).

Третьим этапом является диффузия инноваций, под которой подразумевается распространение уже однажды освоенной, реализованной инновации, т.е. применение инновационных продуктов, услуг или технологии в новых местах и условиях.

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии определенной общественной ситуации – *предпринимательской среды*.

Это, прежде всего, рынок (рыночная система отношений), а также личная свобода предпринимателя, т.е. его личная независимость, позволяющая принять такое предпринимательское решение, которое с его точки зрения будет наиболее эффективным, действенным и максимально прибыльным. По мнению авторов, существующее в некоторой части российского общества опасение, что предприниматель в таких условиях действует только в своих интересах, беспочвенно. Предприниматель в условиях рынка не может не ориентироваться на потребителя, от которого зависят его прибыль, конкурентоспособность и перспективное развитие.

Под предпринимательской средой следует понимать наличие условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления.

Предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успеха в реализации поставленных целей и подразделяется на внешнюю (рис. 1.4), как правило, не зависящую от самих предпринимателей, и внутреннюю (рис. 1.5), которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

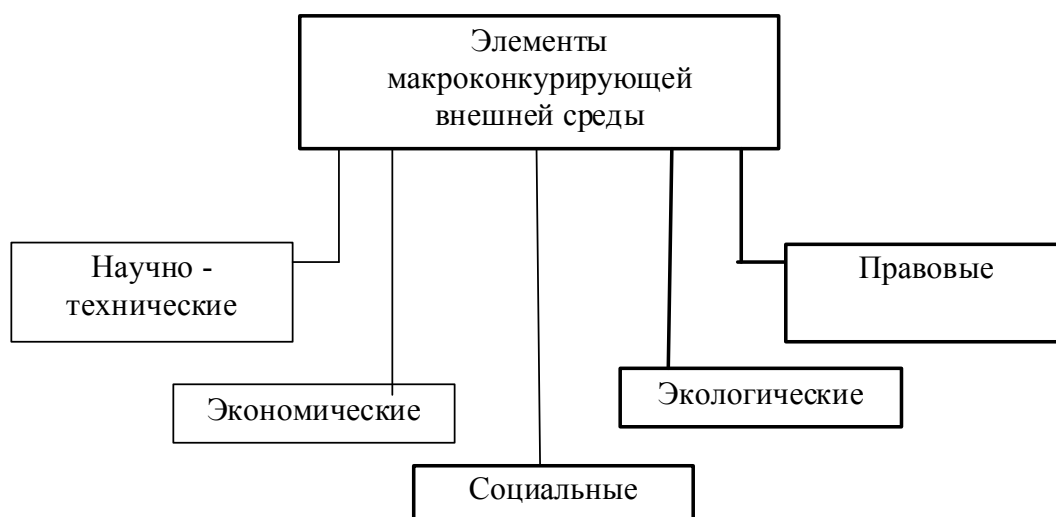


Рис. 1.4. Структура элементов макроокружающей внешней среды

Необходимо определенное благоприятное состояние внешней среды, которое достигается за счет соответствующих регулирующих воздействий, вырабатываемых субъектами управления.

Для развития предпринимательства необходим переход к более тонкому и эффективному регулированию данного процесса, адекватному сложившимся условиям. При этом необходим учет конкретных особенностей и возможностей, приоритетности целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных социально-демографических групп населения.

Группа, объединяющая *научно-технические элементы* внешней среды отражает уровень научно-технического развития, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства. Так, в условиях российского рынка заметно ограничивающее влияние уровня развития информационных технологий, охватывающее практически все области предпринимательской деятельности.

Экономические элементы обуславливают, в первую очередь, объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного вида продукции и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды продукции, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене.

Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников.

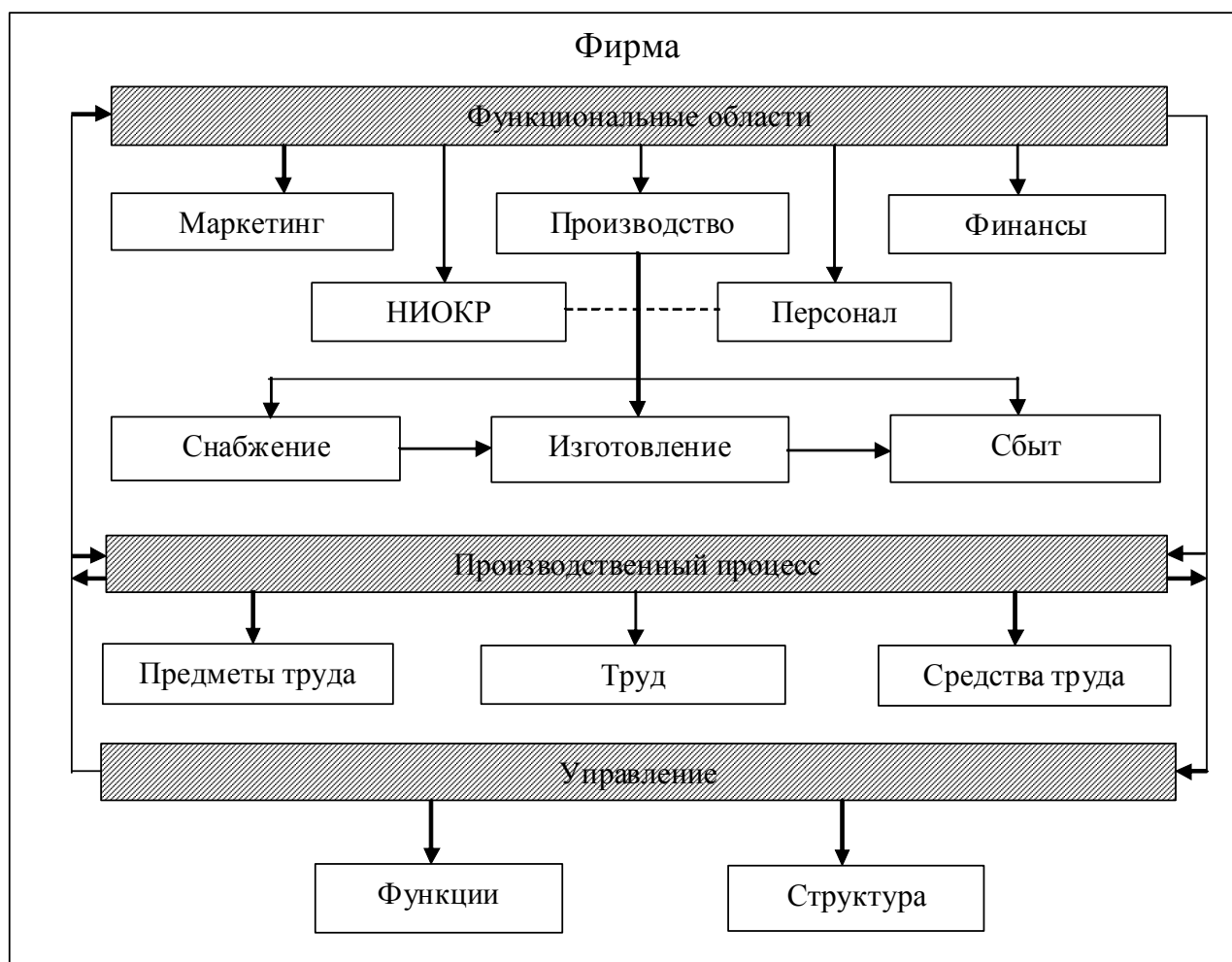


Рис. 1.5. Основные элементы внутренней среды¹

¹ Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2003.– 230 с.

К числу экономических факторов можно отнести особенности развития производственной сферы. При этом важно рассматривать два аспекта развития производственного базиса: отраслевой и региональный. В отраслевом аспекте изучается производственная, технологическая и организационная иерархия отраслевой структуры, ее ретроспективная динамика и перспективы. В региональном – требуется изучение характера размещения производительных сил и конкретных объектов производственной инфраструктуры, определяющих структуру предложения в границах конкретного региона, особенности материально - технической базы производственных процессов, оказывающих влияние на показатели эффективности производственной и всей предпринимательской деятельности. Учитывая особенности российского рынка, важно выделить в качестве особого структурного элемента производственно - транспортную инфраструктуру, ее мощность, протяженность, техническую оснащенность, а также действующие тарифы на перевозки.

Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются, в какой - то мере, отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами. Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средоборазующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляются обычно посредством других факторов, в частности – экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности.

Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: социальные, правовые, экологические. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*. Виды законов и других правовых актов являются, как правило, следствием политических процессов, лоббирования и общественно-политическим давлением. Правовые документы любого вида всегда являются «жесткими» и однозначными ограничителями предпринимательства.

Политические факторы оказывают влияние на экологическую ситуацию, в частности – в виде протекционизма по отношению к общественным движениям в области борьбы за сохранение и восстановление окружающей среды. Таким образом, политические факторы распространяют свое влияние, минуя несколько ступеней – с помощью экономических, правовых или иных характеристик. При этом можно допустить их отсутствие в представленной структуре элементов, где выделены те, что находятся в непосредственном контакте с предпринимательским звеном и реально формирующем границы ее деятельности.

Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов:

- природно-климатические;
- природно-ресурсные;
- природо-охранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющие его спрос предпринимательской структуры. Важно отметить, что требуют учета оба вида таких факторов, так как природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в предпринимательской деятельности. В их числе: природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природо-охранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее компоненты. Влияние природо-охранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического за-

грязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем.

С точки зрения современной социально - этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. Их группа, пожалуй, наиболее многочисленна. Пытаясь дать расширенную характеристику ее структуре, экономической природе и характеру воздействия на предпринимательскую деятельность, можно выделить две подгруппы:

- элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения;
- элементы, не имеющие такой формы.

В первой подгруппе представлены конкретные объекты социальной инфраструктуры конкретного рынка. К числу таких объектов можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это – объекты инженерного обеспечения, культурно - бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения способа ведения предпринимательской деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры, затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической деятельности, производство бытовых услуг, некоторые виды строительного производства).

Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально - духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально - духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни.

Социальные элементы внешней среды формируют социальный базис предпринимательства в форме инфраструктурных объектов и спроса потребителей конкретной продукции. Эти же элементы приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности фирмы на рынке. Известно, что наиболее действенными методами конкурентной борьбы являются ценовые и неценовые методы. При этом к неценовым методам относятся повышение качества продукции и совершенствование ее параметров, наиболее значимых для потребителя. Однако, по мере развития рынка, активизации предпринимательской деятельности и постепенного удовлетворения спроса на различные виды продукции ставится задача использования дополнительных методов конкуренции. К числу таких методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественном признании фирмы производителя. Такие методы наиболее эффективны в рамках предметной (маркетинговой) конкуренции, когда виды продукции, присутствующие на рынке близки или полностью идентичны по качественным характеристикам или высокая платежеспособность целевого рынка отодвигает на задний план ценовые факторы.

Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, фирма концентрирует внимание на социальных (а точнее – социально-духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к фирме, ее склонности и стремлению к решению общественных задач, предпринимательской этике и общей культуре. Реализация подобной программы обеспечивает создание дополнительных конкурентных преимуществ,

объективно необходимых в активной конкурентной среде.

Внутренняя среда предпринимательства охватывает широкий круг элементов представляющих совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации и полностью зависит от предпринимателя. Когда речь идет о внутренней среде предпринимательства, то имеется в виду:

наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);

выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;

организационная структура организаций;

рациональность и эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

Когда речь идет о внутренней среде предпринимательской организации то подразумевается ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и на совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуется в конечный продукт предпринимательской организации.

Авторы полагают, что помимо элементов внутреннюю среду характеризуют ситуационные факторы – *внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации. К основным ситуационным факторам следует относить:*

цели предпринимательства;

этика и культура предпринимательской деятельности;

внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство).

Можно сделать вывод, что предпринимательская среда представляет собой общественно-экономическую ситуацию, включающую в себя:

доминирование экономических отношений рыночного типа;

возможность формирования прослойки предпринимателей и предпринимательского капитала.

Процедура формирования предпринимательской среды (рис. 1.6) включает в себя следующие элементы:

формирование общественно-экономической ситуации;

формирование национальной общественной психологии с приоритетом рыночных отношений;

создание национальной программы стимулирования предпринимательства.

Предпринимательство как особая форма экономической активности, конкретная форма обеспечения самозанятости части населения и создания новых рабочих мест пользуется правительственной поддержкой во всех промышленно развитых странах (в странах, где отсутствует поддержка предпринимательства со стороны государства, большое распространение получает так называемое уличное предпринимательство). Суть государственной (правительственной) поддержки сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых фирм на начальном этапе (1-3 года с момента образования фирмы);

оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление такой структуре определенных льгот (обычно в сфере налогообложения);

оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.



Рис. 1.6. Процедура формирования предпринимательской среды

Государственной поддержкой охватываются обычно создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных фирм.

Для российской экономики, идущей трудным путем реформирования, задача развития и поддержки предпринимательства государством, прежде всего малых его форм в производственной сфере, одна из главных.

Существующие формы поддержки различны:

создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфраструктуры и т.п.;

налоговые льготы и послабления;

целевые фонды, финансирование из федерального и местных бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России [13].

1.2. Конкурентоспособность и стратегическое развитие фирмы

Исторический опыт доказывает, что без становления конкуренции невозможно формирование рынка и устранение каких-либо нарушений всех экономических пропорций. Конкурентные отношения возникли одновременно с товарным производством. Это объективный механизм регулирования рыночного хозяйства посредством борьбы между продавцами-производителями и покупателями, в результате которой устанавливается равновесная цена.

Обеспечению конкурентоспособности фирмы должна быть подчинена: стратегия обновления всего процесса производства, смены основных фондов, реорганизации структуры, расширения ассортимента, изменения хозяйственных связей, обеспечения ликвидности капитала и т.д. Для реализации такой стратегии требуется организовать эффективное

управление качества и выработать активную инновационную политику. А для решения этих задач необходимо, в первую очередь, проанализировать рынки с позиций конкуренции.

Термин «конкуренция» происходит от латинского «concurrentia», означающего столкновение, состязание [102].

Необходимо определиться со значением термина «конкуренция» с экономической точки зрения. Можно выделить две основные концепции понимания конкуренции, одна делает акцент на поведении продавцов и покупателей, а другая - на структуре рынка.

А. Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Смит считал, что независимое поведение может возникнуть даже на рынке с двумя продавцами.

Согласно другой концепции конкуренция характеризуется долговременными тенденциями (с этих позиций трактуется стратегическое развитие фирмы), которые будут настолько длительными, насколько это необходимо для перемещения ресурсов из отраслей с более низкими рентабельными в отрасли, где могут быть получены относительно более высокие прибыли. Это в свою очередь зависит от структурных условий, в частности от отсутствия барьеров для перемещения ресурсов.

По мере того как в XIX в. математические доказательства все шире стали использоваться в экономической теории, структурная концепция конкуренции стала более актуальной.

Конкуренция в предпринимательской среде выполняет ряд функций, которые способствуют выравниванию индивидуальных стоимостей продукции у других производителей и способствует распределению прибыли в зависимости от уровня затрат производства и эффективности управления. Наличие конкуренции стимулирует производителей искать новые формы и методы производства, использовать современные технологии, искать новые способы организации и управления. Кроме этого, конкуренция это соперничество между предпринимателями за оптимальные условия хозяйствования; за наиболее выгодные условия реализации продукции и получение максимально возможной прибыли.

В рыночной экономике различают два основных вида конкуренции: совершенную и не совершенную [103].

В случае совершенной конкуренции экономические отношения между участниками рынка характеризуются следующими особенностями:

на рынке большое число покупателей и продавцов, причем каждый участник рынка занимает незначительную долю рынка определенных видов продукции;

продукция имеет одинаковые потребительские свойства.

В современной экономической теории рынок называется конкурентным, когда число фирм, продающих однородную продукцию, настолько велико, а доля конкретной фирмы на рынке настолько мала, что никакая фирма одна и самостоятельно не может существенно повлиять на цену продукции путем изменения объема продаж. На языке математики цена является параметром для конкурирующих продавцов – она определяется рыночными силами и не может сознательно контролироваться продавцом. Рассмотрение цены в качестве параметра конкурирующей фирмы – по сути дела, явление субъективное. Если рыночная кривая спроса пологая и непрерывная, то совсем необязательно, чтобы небольшие изменения продаж повлияли на рыночную цену. Их влияние будет настолько незначительным, что станет практически неощутимо для продавца, который поэтому может действовать так, как если бы этот эффект был фактически равен нулю.

Нарушения основных структурных соотношений на рынке, где господствует конкуренция, ведут к появлению разнообразных типов рынков продавца. Различия между однородностью и дифференцированностью продукции в этой классификации основаны на степени заменяемости конкурирующих продуктов. Однородность будет господствовать на

рынке тогда, когда, по мнению покупателей, продукты являются хорошими заменителями. Продукты являются дифференцированными тогда, когда, различаясь по физическим качествам, уровню обслуживания, географическому размещению, наличию информации и/или субъективному восприятию, продукция одной фирмы встречает явное предпочтение по крайней мере несколькими покупателями среди конкурирующих продуктов при данной цене. Очевидно, что может существовать бесконечный ряд градации продукции по степени дифференциации, и на практике бывает трудно провести четкую грань между тем, где кончается определенного уровня однородность и начинается дифференциация.

Таким образом, однородность продукта и незначительное число продавцов и покупателей относительно размера рынка (т.е. атомистическая структура рынка) являются достаточными условиями для существования чистой конкуренции, при которой продавцы не обладают никакой монопольной властью. При этом важно отсутствие барьеров для входа новых фирм и мобильность на рынке уже используемых или потенциально пригодных для использования ресурсов.

К преимуществам конкурентного рынка следует отнести:

1. Конкурентный рыночный процесс состоит в том, что он решает экономические проблемы обезличенно.

2. Индивидуумы свободны выбирать занятие или профессию, ограниченные только их личными талантами и умениями и способностью собрать (предположительно небольшой) требуемый капитал.

3. Инструмент конкуренции выступает в качестве стимула для проведения экономической политики.

Сомнения относительно пользы конкурентной модели как политического руководства привели к поиску более действенных показателей работающей конкуренции. Этот термин был введен в оборот Дж. М. Кларком, который показал, что некоторые отклонения от чистых и совершенных конкурентных условий не настолько опасны с точки зрения стратегии развития фирмы и сформулировал определенные минимальные критерии для оценки результативности этой работающей конкуренции.

Критерии работающей конкуренции, наиболее часто предлагаемые различными авторами, могут быть разделены на структурные, поведенческие и функциональные.

К структурным критериям относятся:

число торговцев (продавцов) – оно должно быть настолько большим, насколько позволяет эффект масштаба;

искусственные препятствия мобильности (ресурсов) и входу на рынок новых фирм (таких искусственных препятствий не должно быть);

умеренная и чувствительная к изменению цен дифференциация предлагаемых продуктов по качеству.

К поведенческим критериям относятся:

известная неуверенность в том, будет ли подхвачена ценовая инициатива конкурентов;

стремление достигать цели независимо, без сговора с другими фирмами;

отсутствие несправедливой, исключительной, хищнической или принудительной тактики поведения на рынке;

отсутствие постоянно неэффективно работающих поставщиков и незаинтересованных покупателей;

правильная информация о продвижении продукции на рынок или по крайней мере информация, не вводящая в заблуждение;

отсутствие постоянной, наносящей вред ценовой дискриминации.

К функциональным критериям относятся:

эффективная и нерасточительная по отношению к ресурсам производственная и мар-

кетинговая (дистрибьюторская) деятельность фирм;

соответствие требованиям потребителей уровня выпуска продукции и ее качества (разнообразие, срок использования, безопасность, надежность и т.д.);

прибыль, достаточная для окупаемости инвестиций, обеспечения эффективности и инноваций;

цены, стимулирующие рациональный выбор, направляющие рынок на достижение равновесия и не усиливающие циклическую нестабильность.

использование всех возможностей для внедрения технически более совершенных новой продукции и производств.

поощрение продавцов, которые лучше всего обеспечивают нужды потребителей.

Авторы монографии разделяют подобный взгляд, однако, необходимо отметить затруднительность оценки некоторых из указанных критериев. Например, для того, чтобы определить, является ли производственная деятельность фирмы эффективной, необходимо иметь шкалу измерений, градуированную относительно реальных возможностей.

Встает вопрос: как должна быть оценена «работоспособность конкуренции», если удовлетворяются только некоторые, а не все критерии? Например, имеется только факт наличия конкуренции как таковой, а ее структура не соответствует установленным нормам. Должны ли мы делать вывод, что конкуренция работает, если критерием окончательной оценки является результат действия конкуренции? Здесь нельзя сделать выводов без введения субъективных оценок о важности различных показателей.

Модель оценки параметров конкурентоспособности фирмы имеет вид линейной зависимости:

$$ОП = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 \quad (1.1)$$

где: ОП - значение обобщенного показателя уровня конкурентоспособности фирмы;

a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – весовые коэффициенты при комплексных показателях (в сумме они равны 1);

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 – комплексные показатели, оценивающие технический уровень, качество продукции, экономическую, сбытовую и финансовую деятельность фирмы.

В основе предлагаемого метода лежит оценка пяти групповых показателей или критериев конкурентоспособности фирмы:

1. Показатели оценки технического уровня.
2. Показатели эффективности производственной деятельности.
3. Показатели финансового состояния.
4. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения продукции.
5. Показатели конкурентоспособности продукции.

В первую группу входят показатели, характеризующие технический уровень производства: степень механизации и автоматизации; технической и энергетической вооруженности труда, уровень состояния основных производственных фондов, уровень качества используемых ресурсов.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления продукции, организацию труда на производстве.

В третью группу входят показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость фирмы от внешних источников финансирования, способность расплачиваться по своим долгам, возможность стратегического развития в будущем.

В четвертую группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением продукции на рынке средствами рек-

ламы и стимулирования.

В пятую группу – показатели конкурентоспособности продукции, в частности – качество продукции и ее цена.

Очевидным аспектом конкурентной борьбы является управление конкурентоспособностью продукции, которое предполагает обеспечение оптимального соотношения ее составляющих в соответствии с существующим спросом и ситуацией на рынке.

При системном подходе они рассматриваются во взаимосвязи друг с другом, и оценивается, каким образом изменение одной или нескольких составляющих продукции влияет на остальные и на ее конкурентоспособность в целом.

Можно выделить следующие элементы продукции: свойства, определяющие основное предназначение, и окружение (то, что делает его привлекательным для потребителя). От того, к какой группе принадлежит исследуемый вид продукции, зависит набор составляющих, которые включает в себя его конкурентоспособность. Этот перечень различен не только для продукции производственного и потребительского назначения, но и для простых и технически сложных продуктов, поэтому его целесообразно разрабатывать для каждого из них. Следует иметь в виду, что указанный набор может изменяться с течением времени для одного и того же вида продукции. В связи с этим к составляющим конкурентоспособности продукции мы относим:

- информацию о продукции;
- имидж продукции;
- условия приобретения;
- условия использования;
- марку;
- цену потребления;
- упаковку.

Выделенные составляющие являются объектами управления конкурентоспособностью продукции.

Составляющие конкурентоспособности могут быть классифицированы с точки зрения возможности измерения их уровня. По этому признаку параметры разделяются на «мягкие», которые с трудом поддаются количественному измерению и обычно имеют нематериальную форму, и «жесткие», которые могут быть относительно легко измерены. В экономической литературе проблема их выделения и определения рассматривается с точки зрения фирмы, но не достаточно изучена в отношении продукции.

Каждая составляющая конкурентоспособности продукции, на наш взгляд, представляет собой диалектическое единство «мягкой» и «жесткой» частей. При этом одни детерминанты можно назвать «условно жесткими», а другие «условно мягкими» (они в основном связаны с восприятием покупателя). Например, уровень качества и цены продукции являются «условно жесткими» составляющими конкурентоспособности. Некоторые параметры имеют в основном нематериальную форму, связаны с восприятием и с трудом поддаются измерению. Например, имидж продукции, ее известность, торговая марка, которые можно считать «условно мягкими» составляющими.

Опираясь на гибкий механизм нововведений фирмы получают возможность поддерживать конкурентоспособность своей продукции и владеть инициативой в формировании спроса.

Одним из условий развития рынка является эффективная работа, направленная на изменение в целом экономической среды, в том числе на рост потребительских качеств продукции, на соотношение спроса и предложения, на движение цен и т.п.

Механизмы обратной связи оказывают сильное воздействие на выработку управленческой стратегии, суть которой - создание производственных систем, способных работать в режиме так называемого внедренческого конвейера, т.е. постоянного внедрения новых,

более совершенных изделий и технологий.

При отборе мероприятий, с целью включения их в инновационные программы, можно воспользоваться различными методами количественной и качественной оценки непосредственно «конкурентоспособности» мероприятия (K_m) в виде модели:

$$K_m = \mathcal{E}_a / \mathcal{E}_b \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_N \quad (1.2)$$

где \mathcal{E}_a и \mathcal{E}_b - собственно ожидаемая эффективность альтернативного базового анализируемого мероприятия.

$K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_N$ - корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества мероприятий.

Проведенная модель является универсальной и может использоваться для оценки мероприятий улучшения конкурентоспособности продукции, при соответствующем подборе коэффициентов $K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_N$ и методов определения \mathcal{E}_a и \mathcal{E}_b .

После внедрения инновационного мероприятия, улучшающего конкурентоспособные свойства продукции, начинается процесс ее производства. На данном этапе необходимо провести оценку факторов конкурентоспособности продукции с целью смягчения воздействия внутренних и внешних факторов.

Предлагаются следующие методические положения оценки факторов конкурентоспособности:

конкурентоспособность продукции и ее составляющих оценивается на основе мнения покупателей, при этом должны использоваться те же критерии, которыми они оперируют, выбирая продукцию;

показателем, выражающим конкурентоспособность продукции, служит уровень его предпочтения покупателями, который определяется с помощью шкалирования по балльной системе (для обеспечения сопоставимости оценка составляющих конкурентоспособности продукции должна проводиться таким же способом);

оценку конкурентоспособности продукции целесообразно производить через сравнение с выявленными видами продукции-конкурентами, которые создают реальную и/или потенциальную угрозу конкурентоспособности тестируемой продукции;

составляющие конкурентоспособности представляют собой значимые для покупателей элементы продукции и его окружения, которые могут изменяться во времени и иметь специфику на конкретном рынке;

связь между предпочтением покупателей (т.е. показателем конкурентоспособности продукции) и их мнением по поводу составляющих:

конкурентоспособность продукции носит стохастический характер и может изменяться во времени;

для оценки факторов конкурентоспособности продукции целесообразно применять как количественные, так и качественные методы получения и обработки информации;

рекомендуется обеспечить репрезентативность и достоверность результатов оценки; для реализации принципа диалектичности выделение факторов конкурентоспособности продукции следует производить в каждом конкретном случае;

при выработке рекомендаций по улучшению конкурентоспособности продукции учитываются факторы внешней и внутренней среды фирмы, которые обуславливают преимущества продукции, либо заключают в себе реальную или потенциальную угрозу ее конкурентной позиции;

для повышения эффективности и достоверности результатов оценки факторов конкурентоспособности продукции должен проводиться постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы;

в итоге оценки необходимо выявить реальные и потенциальные конкурентные преимущества в отношении тестируемого вида продукции, которые бы позволили фирме улучшить его конкурентоспособность.

Несовершенная конкуренция характерна тем, что на рынке в результате конкурентной борьбы, остается небольшое число производителей и крупнейшие из них получают возможность определять рыночную цену продукции. Несовершенная конкуренция может принять такую форму, когда в отрасли остается лишь один производитель, т.е. монополист.

Термин «*монополия*» происходит от двух греческих слов: «*монос*» - один и «*полео*» - продаю [66].

При возрастании количества продавцов с одного до двух, мы говорим о конце чистой монополии и начале олигополии, но точно указать, где олигополия незаметно переходит в конкурирующую структуру рынка, достаточно сложно. Ключ к различию может состоять в том, рассматривают ли продавцы себя сознательными соперниками. Если действия других частных фирм оказывают влияние на их экономические судьбы и эти фирмы в свою очередь находятся под существенным влиянием их собственных действий, тогда рынок может быть назван олигопольным.

Неотъемлемым условием монополии и олигополии являются значительные барьеры для входа на рынок, поскольку, продавцы имеют небольшое или недолговременное влияние на цены при отсутствии этих барьеров.

Степень контроля над ценами монополиста или олигополиста зависит от размера фирмы относительно объема рынка, на котором она функционирует. Абсолютные размеры фирмы могут быть очень небольшими, однако она при этом может иметь значительную монопольную власть.

Таким образом, из всего многообразия разновидностей конкуренций при анализе рынка специалисты по маркетингу выделяют четыре часто встречающиеся модели рынка:

- чистая конкуренция;
- чистая монополия;
- монополистическая конкуренция;
- олигополия.

При проведении такого анализа модели рынка исследуются следующие факторы:

- число независимых продавцов на рынке;
- степень однородности качества предлагаемого вида продукции;
- форма контроля за ценой реализации;
- условия вступления новой фирмы в сложившиеся отраслевые объединения;
- наличие неценовой конкуренции между поставщиками однородной продукции.

В случае наличия модели «*чистой конкуренции*» в процессе анализа выясняется, что число действующих на рынке фирм велико, что служит препятствием к их объединению, и все действуют разобщено. Больших отклонений в уровне качества нет, поэтому покупателю при данной цене безразлично у кого покупать продукцию. Каждая фирма производит незначительную часть объема продукции, цена на которую формируется стихийно рынком, и производителю остается только «согласиться с ценой».

Для производства данного вида продукции нет серьезных правовых, организационных, финансовых и технологических ограничений. На рынке преобладает однородная продукция, что не дает возможности развивать неценовую конкуренцию, так как различия в качестве продукции, ее подаче в рекламе и сбыте практически отсутствуют.

Модель рынка «*чистой конкуренции*» применяется в основном при продаже сельскохозяйственной продукции, для фондовой биржи или рынка иностранной валюты.

Чистая монополия является противоположностью чистой конкуренции, так как представляет рынок, на котором выступает единственный производитель продукции. Нередко

эта продукция не имеет аналогов. Используя те же факторы, что и при анализе чистой конкуренции для модели чистой монополии имеем:

на рынке существует одна фирма;

продукция уникальна, аналоги отсутствуют;

вступление в монопольную отрасль новых производителей блокировано экономическими, финансовыми, правовыми и технологическими преградами;

неценовая конкуренция не ведется, а проводится рекламная деятельность по лояльности фирмы к общественным организациям и потребителям.

Черты чистой монополии наиболее часто встречаются у государственных и местных унитарных предприятий.

Фирма обладает монопольной властью тогда, когда она может воздействовать на цену продукции, изменяя ее количество, которое она готова продать. Степень, до которой отдельный продавец может использовать монопольную власть, зависит от наличия близких заменителей его продукта и от его доли в общих продажах на рынке. Необходимой предпосылкой для монопольной власти является то, чтобы кривая спроса на продукцию фирмы была наклонена вниз, а не была горизонтальной, как в случае конкурентной фирмы. Когда у фирмы имеется наклоненная вниз кривая спроса на ее продукцию, она обладает способностью повышать или понижать цену путем изменения количества продукции, которое она предлагает.

Из симбиоза чистой конкуренции и чистой монополии рождается модель рынка «*монополистическая конкуренция*». Основными признаками этой модели являются такие условия, когда:

фирм-производителей достаточно много;

на рынке имеется дифференциация продукции по качеству, по условиям продажи, по размещению продукции и степени ее доступности потребителям;

контроль над ценой ограничен большим числом фирм, участвующих в монополистической конкуренции, ценовая и неценовая конкуренции сопутствуют друг другу;

нет потребности в крупном капитале, тем не менее финансовые затраты значительнее, чем при чистой конкуренции.

Признаки монопольной конкуренции наиболее часто встречаются в розничной торговле и легкой промышленности.

В случае, когда производство продукции сосредоточено на нескольких фирмах, имеет место модель рынка «*олигополия*», которая характеризуется следующими признаками:

число фирм производителей меньше, чем при чистой конкуренции, и больше, чем при монополистической конкуренции;

виды продукции, выпускаемые олигополиями, стандартизированы на продукцию промышленного спроса и дифференцированы на потребительские виды продукции;

контроль над ценой достаточно высок, причем при изменении цены одной из фирм-олигополистов следует ожидать реакции других участников рынка.

В условиях олигополии возможны две реакции поведения фирм производителей на рынке:

следование, когда конкуренты копируют ценовое поведение;

игнорирование, если участники рынка не реагируют на изменение цены продукции.

Если между фирмами-участниками рынка нет тайного сговора, то в случае понижения цены конкуренты будут следовать примеру сделавшей этот шаг фирмы, не давая ей возможности увеличить объем продаж за свой счет; в случае же повышения цены – игнорировать ее действия, вытесняя фирму-конкурента с рынка и увеличивая объемы продаж за ее счет. В этом случае поведение конкурентов на рынке можно характеризовать в виде ломаной линии спроса (рис. 1.7).

Если имеется тайный сговор или скрытое соглашение между олигопольными фирма-

ми о фиксированных ценах и распределении доли рынка, то имеет место картельное соглашение.

Вместе с тем, при олигополии для осуществления тайного сговора имеются следующие препятствия:

существенные различия в спросе и издержках договаривающихся сторон;

большое число участников рынка затрудняет переговоры;

возможно скрытое, не оговоренное соглашением снижение цен;

колебания деловой активности приводят к несоблюдению соглашений;

тайный сговор может быть нарушен при вступлении новой фирмы в олигопольную структуру;

правовые препятствия со стороны законодательных органов.

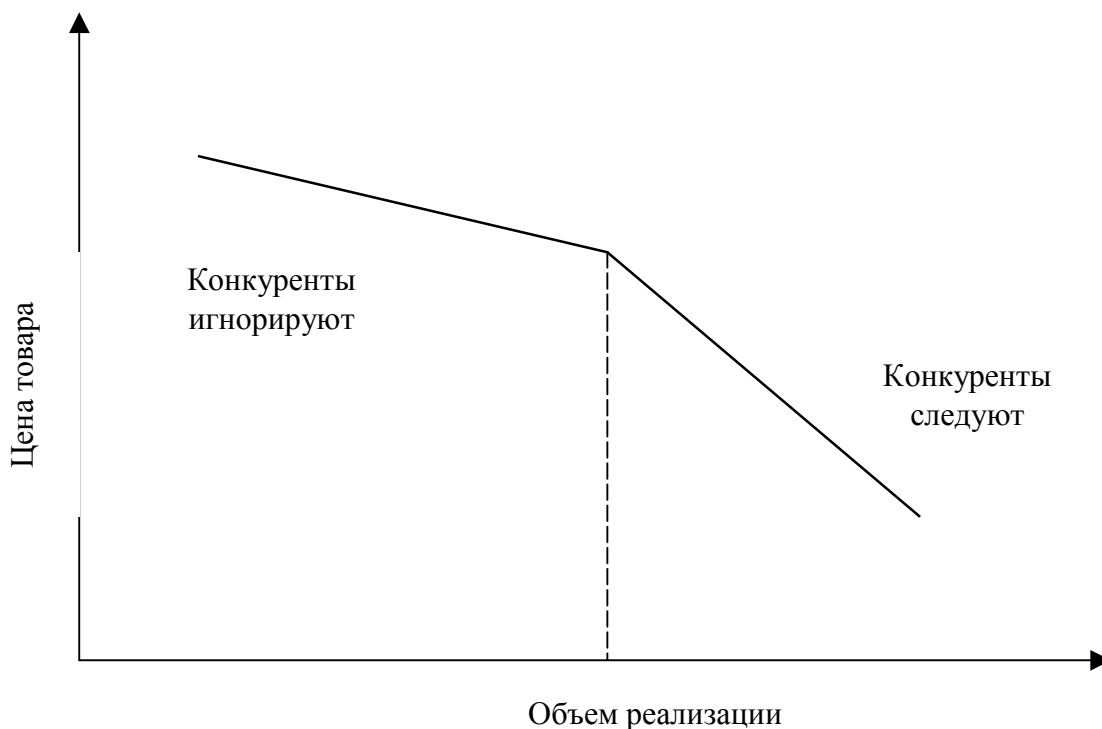


Рис. 1.7. Ломаная линия спроса

При олигопольной модели рынка среди участников выделяется фирма-лидер по вопросам ценообразования. Такая фирма первой изменяет цены, остальные следуют за ней. В своем внутреннем ценообразовании фирмы-лидеры принимают принцип, по которому в расчет издержек производства продукции добавляется наценка, позволяющая получать планируемую прибыль после уплаты налогов.

Вступление в олигопольную отрасль ограничено целым комплексом препятствий:

для поддержания низких издержек на единицу продукции необходимо быть крупным производителем;

владение патентами ограничивает вступление в отрасль других фирм;

контроль над стратегическим сырьем;

совместные расходы на рекламу;

возможность слияния фирм-олигополистов для увеличения доли рынка;

согласованная политика в сфере ценообразования сочетается с неценовой конкуренцией, возможность которой подкрепляется значительными финансовыми возможностями олигополистов.

Олигополия как модель рыночного поведения используется в металлургии, машиностроении, электронной промышленности.

Благодаря конкуренции, на рынке решаются следующие задачи:

выявление или установление рыночной стоимости продукции;

выравнивание индивидуальных затрат на производство единицы продукции и распределение прибыли в зависимости от уровня этих затрат;

регулирование движения капитала между отраслями и производителями.

На практике, помимо основных, анализируются и другие виды конкуренции. Производителю важно выявить вид конкуренции, сложившийся в сфере его коммерческих интересов и, при необходимости, использовать его в своей деятельности на рынке. Так как любую потребность можно удовлетворить по-разному, возникает функциональная конкуренция, когда виды продукции, с помощью которых возможно удовлетворение потребностей покупателя, выступают конкурентами друг другу. Функциональная конкуренция может возникать даже при производстве уникальной продукции.

Если имеются виды продукции, обеспечивающие одну и ту же потребность, но различающиеся между существенным характеристикам, то возникает видовая конкуренция. К такой продукции можно отнести строительную технику с разной производительностью.

В случае, если производители создают практически одинаковые виды продукции, различающиеся только качеством, а нередко и одинаковые по качеству, то возникает предметная конкуренция.

При анализе конкурентных отношений на рынке производителю необходимо выяснить:

основных конкурентов, продукция которых может конкурировать с продукцией вашей фирмы;

можно ли удовлетворить потребность в вашей продукции аналогичными видами;

существует ли угроза вашему виду продукции со стороны конкурентов, способных производить продукцию-заменитель;

возможность исчезновения самой потребности в вашем виде продукции.

На основе анализа конкурентных отношений на рынке фирма-производитель разрабатывает прогноз вероятной тактики и стратегии конкурентов.

При формировании базы данных о конкурентах на рынке можно использовать перечень вопросов в зависимости от интересов фирмы, например: доля рынка, занимаемая конкурентами по видам продукции; объем товарооборота конкурентов; наличие у продукции конкурентов марочного названия; система организации сбыта у конкурентов; система ценообразования у конкурентов; приоритет цены или качества продукции; виды и средства рекламы; сервисное обслуживание клиентов; условия и сроки поставки продукции; внешний вид и форма продукции; система гарантийного и послегарантийного обслуживания; виды транспорта, объемы запасов, размещение складов, стоимость хранения и транспортировки у конкурентов; доля рынка на продукцию конкурентов за рубежом.

По результатам более конкретного изучения конкурентов фирма-производитель выработывает собственную стратегию поведения на рынке.

По мнению известного специалиста по маркетингу Ф. Котлера [52] фирма в конкурентной среде с учетом анализа рынка может играть следующие роли:

1. *Лидер* (доля на рынке – 40 %) ощущает себя увереннее других в связи с тем, что его пытаются многие догнать, часто первым проявляет инициативу в области цен на новые виды продукции, стимулирования спроса.

В защите лидер прибегает к различным действиям:

«оборона позиции» - лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;

«фланговая оборона» - лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные

точки, как для активной обороны, так и для контратаки;

«упреждающая оборона» - лидер организует опережение соперника с использованием особых способов, нейтрализующих атаку, например распространяет сведения о предстоящем снижении цен;

«контрнаступление» - после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например показывает надежность своего вида продукции и ненадежные узлы конкурента;

«мобильная оборона» - лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;

«сжимающая оборона» - лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

2. *Претендент на лидерство* (доля на рынке – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

«фронтальная атака» - ведется по многим направлениям (новым видам продукции и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;

«окружение» - попытка атаковать всю или значительную территорию лидера;

«обход» - переход к производству принципиально новых видов продукции, освоению новых рынков или осуществление скачка в технологии;

«атака гориллы» - небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

3. *Последователь или ведомый* (доля на рынке – 20 %) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

4. *Окопавшийся в рыночной нише* (доля на рынке -10 %) – с этой роли, как правило, начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности. Удачно для новичка, если он находит нишу с возможностями роста, но не слишком привлекательную для конкурентов, специализируется на определенной деятельности и обретает своего потребителя.

Привлечь потребителя можно только предложением продукции, которая имеет преимущества по удовлетворению нужд потребителя. Данное преимущество характеризует конкурентоспособность продукции или ее обобщенную характеристику, выражающую ее выгодные отличия от продукции-конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение.

Оценка конкурентоспособности продукции производится по техническим, экономическим и социально-организационным параметрам.

По техническим параметрам можно судить о назначении продукции, ее принадлежности к определенному виду (классу). К ним относятся характеристики, отражающие технико-конструкторские решения, а также стандарты, нормы, правила, законодательные акты, определяющие изменения технических параметров. Следует учитывать и эргономические показатели, отражающие, насколько продукция соответствует свойствам человеческого организма и его психики (удобство работы, скорость утомления, степень совместимости человека с машиной).

Экономические параметры представлены величиной затрат на производство продукции: его ценой, расходами на транспортировку, установку, ремонт, эксплуатацию и техническое обслуживание, обучение персонала. Вместе все эти расходы образуют цену потребления. Цена потребления, как правило, выше цены продажи. Покупатель делает затраты не только на приобретение продукции, но и на ее потребление.

Например, в общих эксплуатационных расходах за весь срок производственной жизни продажная цена составляет для грузового автомобиля - 15 %, трактора – 19 %, бытового холодильника – 10 %.

Следовательно, наиболее конкурентоспособен не тот вид продукции, за который про-

сят минимальную цену на рынке, а тот, у кого минимальные затраты на обслуживание за весь срок его службы у потребителя.

Социально-организационные параметры позволяют учитывать социальную структуру потребления, национальные особенности в организации производства и сбыта продукции. Для повышения конкурентоспособности продукции производителю постоянно необходимо уделять внимание: улучшению применяемых материалов, совершенствованию технологии и организации производства, а также создания новых видов продукции комплексного удовлетворения потребностей потребителя.

Специалист по управлению Р. Уотермен [82] сформулировал общие принципы, дающие конкурентные преимущества фирмам-производителям:

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
2. Близость фирмы к потребителю.
3. Создание автономии и творческой атмосферы в фирме.
4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желания работать.
5. Демонстрация важности общих для фирмы ценностей.
6. Умение твердо стоять на своем.
7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.
8. Умение быть одновременно мягким и жестким. Держать под контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные.

Практическая реализация данных принципов подтверждает важность данных принципов для повышения конкурентоспособности товаропроизводителей.

Конкурентоспособность фирмы зависти от распределения или сегментации рынка производителями аналогичного вида продукции. Следовательно, сегмент рынка – это часть потребителей и поставщиков, которые пришли к добровольному согласию по производству и приобретению определенной доли продукции.

По мнению российских экономистов [66, с.241-242] сегментация рынка позволяет решить следующие цели:

1. Полное удовлетворение нужд и потребностей людей, учет предпочтений и пожеланий покупателя.
2. Повышение конкурентоспособности продукции и фирмы.
3. Использование достижений науки и техники для удовлетворения выявленных потребностей покупателя.

Сегментация рынка предполагает создание продукции, которая ориентирована на определенную категорию покупателей в настоящее время и способна после доработки удовлетворять изменившиеся потребности покупателей. Поэтому работа по удержанию сегмента рынка должна проводиться непрерывно с учетом изменений в конкурентной сфере.

При выборе сегмента рынка важно правильно определить его количественные возможности, т.е. сколько видов продукции и по какой цене могут быть реализованы, сколько ресурсов необходимо привлечь для работы в определенном сегменте.

Доступность сегмента для производителя оценивается по возможности получить каналы распределения и сбыта продукции, наличие складских помещений или пунктов предпродажной подготовки продукции.

Оценка доходности сегмента рынка производится, как правило, по норме прибыли в составе цены реализации.

Существует разница в сегментации рынка потребительских товаров и продукции производственного назначения. Если при оценке рынка потребительских товаров актуальны: природно-климатические, социально-демографические, экономические условия, то

рынок продукции производственного назначения находится в меньшей зависимости от условий потребления. При проведении сегментации этого рынка учитывается наличие отраслей промышленности, их экономические возможности, экономические возможности потребителя, специфика организации закупок.

После проведения сегментации рынка производитель выбирает для себя наиболее выгодную группу потребителей (так называемый целевой рынок) и организует работу по реализации продукции.

В процессе поиска рынка производитель обычно занимается и поиском незанятого или частично занятого места, так называемой рыночной ниши. Сегмент рынка обычно выделяется в пределах одной отрасли, ниша же может охватывать продукцию нескольких отраслей.

Чаще всего рыночная ниша встречается на стыке между различными рыночными сегментами. Емкость рыночной ниши всегда меньше целевого сегмента на рынке продукции.

Различают вертикальную и горизонтальную рыночные ниши. Вертикальная ниша предусматривает удовлетворение разных групп потребителей одним видом или группой аналогичных видов продукции. Вертикальная рыночная ниша используется для универсальных видов продукции, например компьютеров, которые могут потребляться независимо от природно-климатических условий, национальных и других особенностей.

Горизонтальная рыночная ниша предусматривает удовлетворение спроса на продукцию, которая отсутствует на рынке, но потребители испытывают нужду в ее приобретении.

В процессе освоения рыночная ниша может превратиться в рынок для местного производства.

Феномен конкурентоспособности фирмы и ее продукции проявляется в процессе стратегического развития фирмы, практические аспекты которого будут рассмотрены в последующих главах.

С теоретической точки зрения стратегия является центральным понятием в теории стратегического управления.

«Стратегия - совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства», - такое определение стратегии дали основоположники стратегического менеджмента Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.¹

Эти же авторы выделяют следующие основные элементы, которые включает в себя стратегия:

1. Система целей, в которую входит миссия, общеорганизационные и специфические цели.

2. Приоритеты (ведущие правила) распределения ресурсов между отдельными подразделениями.

3. Правила осуществления управленческих действий.

Исторически сложилось разделение стратегического развития на следующие виды:

корпоративная (общая для фирмы);

деловая (для каждого вида деятельности);

функциональная (в частности, учитывающая направления развития в фирме маркетинга, исследований, управления персоналом и др.).

Таким образом, стратегическое развитие предполагает собой образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения фирмы на достаточно продолжительном интервале времени.

Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, пра-

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов.-Пер. с англ./Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.

вил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), способа (как) и цели (для чего) действия.

Несмотря на определенные отличия в подходах к моделированию стратегического развития, можно отметить, что в любой модели выделяется три стадии данного процесса:

стадия стратегического планирования (разработка стратегии, стратегического анализа и выбора);

стадия стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией (внедрение стратегии, реализация стратегии);

стадия стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии, мониторинг и оценка исполнения).

ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

2.1 Рыночные исследования: цели, виды, схемы проведения

В современной концепции маркетинга изучению рынков придается особое значение. Эти исследования служат основой для разрабатываемых фирмой стратегии и тактики выступления на рынках, проведения целенаправленной товарной политики.

Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей ситуации (конъюнктуры) и разработки прогноза развития рынка. Программа такого комплексного изучения зависит от особенности продукции, характера деятельности предприятия, масштаба производства экспортных видов продукции и ряда других факторов.

Исследование рынка - не самоцель, а источник информации для принятия эффективного управленческого решения. Это решение может относиться к любому аспекту внешне-торговой и маркетинговой деятельности. В связи с этим, авторы полагают, что ограничение расходов на такие исследования по причине «экономии средств» является нерациональным, так как потери, вызванные неверным решением, как правило, бывают в 10-100 раз большими.

Маркетинговые исследования – систематическое определение круга данных, необходимых для решения стоящих перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах.

В современных условиях ни одной фирме, ее конкурентам, дилерам, ни одному участнику рынка не обойтись без маркетинговых исследований. Менеджер по марочной продукции в крупной компании ежегодно заказывает проведение трех-четырёх таких исследований. Менеджеры по маркетингу малых фирм делают это реже, но никогда не отказываются от них полностью.

Использование маркетинговых исследований широко варьируется в зависимости от компании и типа требуемой информации. Например, среднестатистическая американская фирма с годовым объемом сбыта в 25 млн. долларов и более расходует около 3.5 % своего маркетингового бюджета, в то время как компания с продажами менее 25 млн. долларов расходует около 1.5 %. Кроме того, компании, производящие потребительские товары, расходуют на маркетинговые исследования больше средств, чем фирмы, выпускающие продукцию производственного назначения.

Фирма может заказать проведение маркетинговых исследований несколькими способами. Малое предприятие может обратиться с просьбой спланировать и провести такое исследование к студентам или преподавателям местного учебного заведения, а может и нанять для этого специализированную организацию. Многие крупные компании (более 73 %) имеют собственные отделы маркетинговых исследований. В таком отделе может быть от одного до нескольких десятков сотрудников. Менеджер службы маркетинговых исследований обычно подчиняется вице-президенту по маркетингу и выполняет функции руководителя исследований, администратора, консультанта и защитника интересов фирмы. Среди сотрудников отдела – разработчики планов исследований, статистики, социологи, психологи, специалисты по моделированию. Менеджеры, прибегающие к маркетинговым исследованиям, должны быть достаточно хорошо знакомы с их спецификой, чтобы уметь получать нужную информацию по приемлемой цене. В противном случае они могут допустить сбор ненужной информации, или нужной информации, но с непомерно высокими издержками, или неправильно истолковать полученные результаты. Менеджеры могут при-

влекать высококвалифицированных исследователей, ибо в их собственных интересах получать информацию, которая позволяет принимать правильные решения. Столь же важно, чтобы менеджеры достаточно хорошо знали технологию проведения маркетингового исследования и могли легко участвовать в его планировании и последующей интерпретации полученной информации [62].

Исследователи маркетинга постоянно расширяют поле своей деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Виды маркетинговых исследований

Сфера и вид исследования	Процент фирм, проводящих исследования
1. Реклама	
Исследование потребительских мотиваций	48
Исследование рекламных текстов	49
Изучение средств рекламы	61
Изучение эффективности рекламных объявлений	67
2. Коммерческая деятельность и ее экономический анализ	
Краткосрочное прогнозирование	85
Долгосрочное прогнозирование	82
Изучение тенденций деловой активности	86
Изучение политики цен	81
Изучение принципов расположения предприятий и складов	71
Изучение номенклатуры продукции	51
Изучение международных рынков	51
Система информирования руководства	72
3. Ответственность фирмы	
Изучение проблем информирования потребителей	26
Изучение воздействия на окружающую среду	33
Изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования	51
Изучение общественных ценностей и проблем социальной политики	40
4. Разработка продукции	
Изучение реакции на новую продукцию и ее потенциала	84
Изучение продукции конкурентов	85
Тестирование продукции	75
Изучение проблем создания упаковки	60
5. Сбыт и рынки	
Замеры потенциальных возможностей рынка	93
Анализ сбыта	89
Определение квот и территорий сбыта	75
Изучение каналов распределения	69
Пробный маркетинг	54
Изучение стратегий стимулирования сбыта	52

Процесс маркетингового исследования включает ряд операций [4]:

- определение проблемы;
- анализ вторичной информации (табл. 2.2);
- получение первичной информации;
- анализ данных (табл. 2.2);
- рекомендации;

Состав и содержание работ по проведению анализа

Наименование работ	Содержание работ
1. Определение объекта анализа	Выявление характера и симптомов несоответствий в системе управления фирмой и вне ее
2. Определение цели анализа	Формулировка того, что ожидается получить в результате проведения анализа объекта
3. Составление плана проведения анализа	Определение как должен проводиться анализ, какие включить этапы и работы, в какие сроки они должны выполняться, кто является исполнителем, какие ресурсы необходимы. Определение заданий
4. Разработка графика сбора и обработки информации	Определение состава и содержания необходимой информации, выбор методов сбора информации и оценки надежности информации
5. Получение исходных данных, их систематизация	Выбор объектов опросов, проведение опросов, обработка анкет, изучение статистической, плановой, бухгалтерской и др. документации
6. Анализ собранной информации	Обработка количественных и качественных показателей, характеризующих объект исследования
7. Разработка выводов и рекомендаций	Оценка состояния объекта анализа, выявление негативных и позитивных сторон в его деятельности, определение мер и решений, которые нужно предпринять

К основным источникам информации относятся:

опубликованные материалы фирмы: устав; годовые отчеты о производственной деятельности; годовые финансовые отчеты; статистические и др. отчеты, направляемые государственным органам и фирмам;

экономические обзоры; различные рекламные материалы (проспекты, каталоги);

внутренняя информация: отчеты руководству; данные статистического и бухгалтерского учета; данные о фирме – ее рейтинг; принадлежность к отрасли; кто является владельцем; территориальное расположение; специализация; положение на рынке; дата основания и характер развития; объемы деятельности и др.; записки, предложения руководству; материалы совещаний;

наблюдение за деятельностью фирмы и ее конкурентов;

беседы с руководством и специалистами;

данные о развитии отрасли, тенденциях и прогнозах, опубликованных в периодической печати, отраслевых и специальных изданиях.

Вторичная информация не изучается до тех пор, пока фирма не определит проблему или вопрос, который должен быть изучен, а первичная информация не собирается до тех пор, пока не будет тщательно изучена вторичная. Первичные данные нужны не всегда, во многих случаях фирмы способны разрешить свои проблемы и без них. Только если вторичная информация окажется недостаточной, фирма должна собрать первичные данные.

Чтобы должным образом функционировать в условиях маркетинга, необходимо получать адекватную информацию до и после принятия решений. Существует множество причин, в силу которых маркетинговая информация должна собираться при разработке, реализации и пересмотре маркетингового плана фирмы или каких-либо его элементов. Хорошая информация позволяет маркетологам:

получать конкретные преимущества;

снижать финансовый риск и опасности для образца;
определить отношения потребителей;
следить за внешней средой;
координировать стратегию;
оценивать деятельность;
повысить доверие к рекламе;
получить поддержку в решениях;
подкрепить интуицию;
улучшить эффективность.

В связи с неизбежной глобализацией мировой экономики происходит изменения миссии фирмы.

Определение миссии - первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы (или вынужден) иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания фирмы потребителями ее продукции. Неопределенность снимается при постановке целей и разработке стратегии. Однако многообразие форм выражения («кредо руководства», «философия фирмы», «принципы», «правила», «кодекс фирмы» и др.) вызывает трудности в использовании такого инструмента, как «миссия». Наиболее полное представление о миссии дают, по мнению авторов следующие страты, последовательно раскрывающие роль фирмы в обществе:

- *миссия-предназначение* – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования фирмы;

- *миссия-ориентация* – широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что в общих чертах позволяет судить о ее поведении, об отношении к потребителям и партнерам;

- *миссия-политика* – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы в ближайший период и на перспективу, т.е. «видение» будущего состояния фирмы¹.

Таким образом, это многогранное понятие охватывает все стороны деятельности фирмы.

В XXI веке усилились три тенденции, обусловившие необходимость получения более обширной и более качественной маркетинговой информации:

1. Переход от маркетинга на местном уровне к маркетингу в общенациональном масштабе.

Фирма постоянно расширяет территорию своего рынка, и ее менеджеры уже не знают всех клиентов непосредственно.

Требуется найти какие-то другие пути сбора маркетинговой информации.

2. Переход от покупательских нужд к покупательским потребностям.

По мере роста своих доходов покупатели становятся все более разборчивыми при выборе продукции.

Продавцам все труднее предсказывать реакцию покупателей на различные характеристики, оформление и прочие свойства продукции, и они обращаются к маркетинговым исследованиям.

3. Переход от конкуренции в ценах к неценовой конкуренции.

Продавцы все шире пользуются неценовыми орудиями маркетинга, такими, как присвоение продукции марочных названий, ее индивидуализация, реклама и стимулирование

¹ Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация//Проблемы теории и практики управления.-1998.-№5.

сбыта, и им нужна информация о том, как реагирует рынок на использование этих орудий.

Несмотря на то, что продавцам требуется все больше маркетинговой информации, ее не хватает. В попытках разрешить эту проблему многие фирмы разрабатывают особые системы маркетинговой информации (СМИ).

Система маркетинговой информации – постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий. Концепцию системы маркетинговой информации можно представить в виде схемы (рис. 2.1).

Если подходить к сбору маркетинговой информации как к случайному, редкому событию, которое необходимо только тогда, когда нужно получить данные по конкретному вопросу, можно столкнуться с рядом проблем. Например, может возникнуть ситуация, когда:

результаты предыдущих исследований хранятся в неудобном для использования виде;

незаметны изменения в окружающей среде и действиях конкурентов;

проводится несистематизированный сбор информации;

возникают задержки при необходимости проведения нового исследования;

по ряду временных периодов отсутствуют данные, необходимые для анализа;

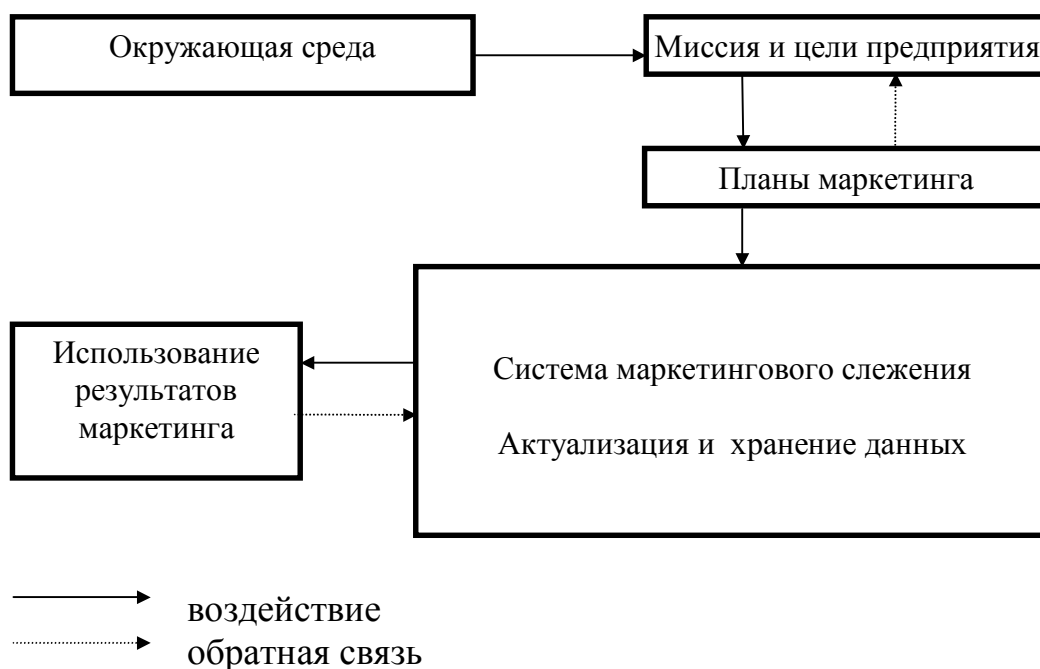


Рис. 2.1. Схема маркетинговой информационной системы.

маркетинговые планы и решения анализируются неэффективно;

действия представляют собой лишь реакцию, а не предвидение.

Маркетинговые исследования надо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Необходимо, чтобы фирма разрабатывала и использовала систему постоянного слежения за окружающей средой и хранения данных с тем, чтобы они могли анализироваться в будущем. Маркетинговую информационную систему можно определить как совокупность процедур и методов, разработанных для созда-

ния, анализа и распространения информации для опережающих маркетинговых решений на регулярной постоянной основе.

Прежде всего, фирма устанавливает цели компании, определяющие общие направления планирования маркетинга. На эти цели воздействуют факторы окружающей среды (конкуренция, правительство, экономика).

Планы маркетинга включают контролируемые факторы, включая выбор целевого рынка, целевого маркетинга, тип организации маркетинга, маркетинговую стратегию (продукция или услуга, распределение, продвижение и цена) и управление.

Когда план маркетинга определен, с помощью информационной сети, которая включает исследования, постоянное наблюдение и сбор данных, можно конкретизировать и удовлетворять общие потребности маркетинговых служб в информации.

Маркетинговое исследование дает точную информацию для решения исследовательских проблем. Для него может понадобиться хранящаяся информация (внутренние вторичные данные) или сбор внешней вторичной и/или первичной информации. Постоянное наблюдение – это процедура, посредством которой регулярно анализируется меняющаяся окружающая среда. Оно может включать изучение бюллетеней новостей, регулярное получение информации от сотрудников и потребителей, присутствие на отраслевых заседаниях и наблюдение за действиями конкурентов. Хранение данных – это накопление всех видов значимой внутрифирменной информации (такой, как объем продаж, издержки, работа персонала и т.д.), а также информации, собранной через маркетинговые исследования и постоянное наблюдение. Эти данные помогают принимать решения и хранятся для дальнейшего использования.

В зависимости от ресурсов фирмы и сложности информационных потребностей маркетинговая информационная сеть может быть компьютеризированной или некомпьютеризированной.

Необходимые составляющие успеха любой системы – последовательность, тщательность и хорошая техника хранения.

В целом маркетинговая информационная система дает множество преимуществ:

организованный сбор информации;

избежание кризисов;

координация плана маркетинга;

скорость;

результаты, выражаемые в количественном виде;

анализ издержек и прибыли.

Основная трудность создания системы маркетинговой информации состоит в высоких первоначальных затратах времени и людских ресурсов (рис. 2.2).

За всеми составляющими маркетинговой среды менеджер по маркетингу должен вести постоянное наблюдение. Информацию собирают и анализируют с помощью четырех вспомогательных систем, которые в совокупности своей и составляют систему маркетинговой информации: системы внутренней отчетности, системы сбора текущей внешней маркетинговой информации, системы маркетинговых исследований и системы анализа маркетинговой информации. Поток информации, поступающей к менеджерам по маркетингу, помогает им в проведении анализа, планирования, реализации и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий.

Без формулирования предмета маркетингового исследования (система маркетинговых исследований) можно собрать ненужную и дорогостоящую информацию и скорее запутать, чем прояснить проблему. Хорошее выполнение этой операции ориентирует на сбор и анализ конкретной информации, нужной для принятия решения [17].

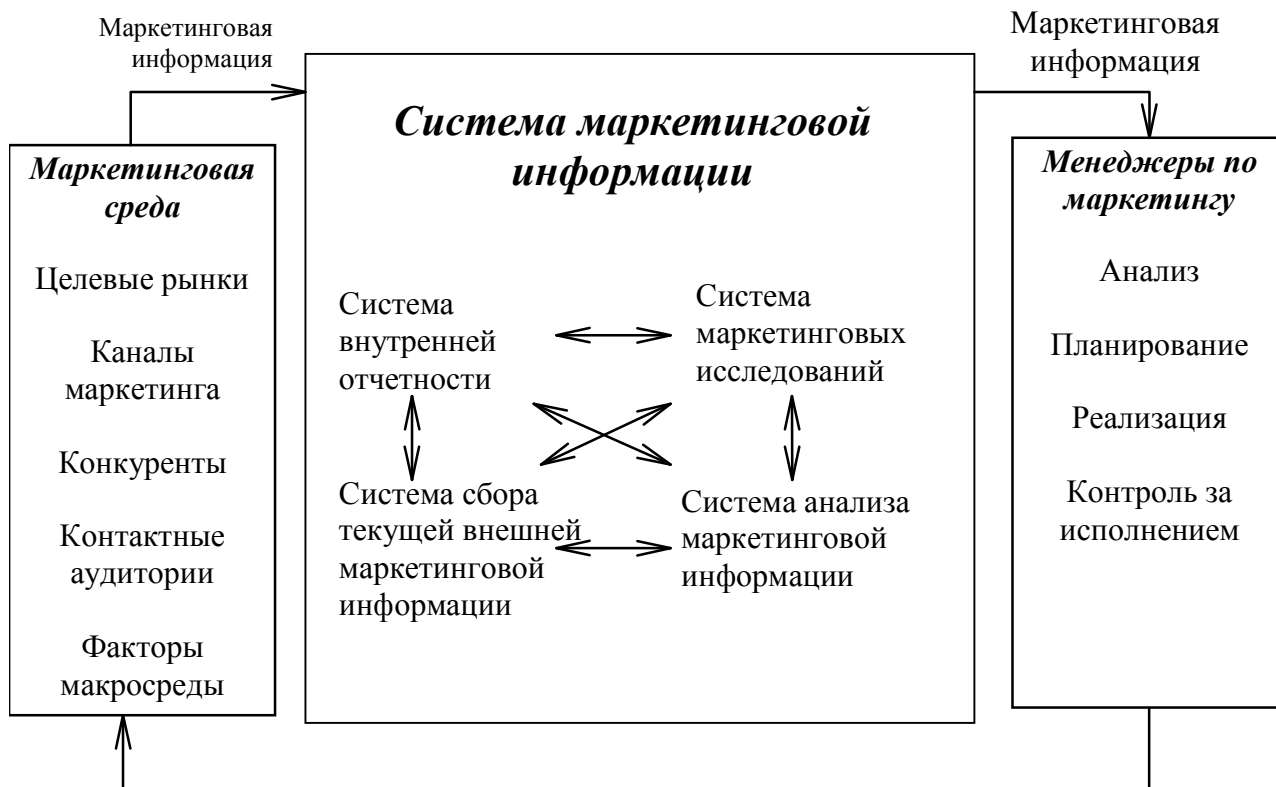


Рис. 2.2. Маркетинговые решения и коммуникации

Если исследователь точно не знает, что нужно изучить, следует провести предварительную проработку. Ее цель – четко определить проблему, используя информационный анализ. После этого должно быть проведено заключительное исследование – структурированный сбор данных и анализ для решения конкретной задачи или достижения конкретной цели.

В этом случае необходим сбор вторичной информации, которая представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы. Независимо от того, достаточна ли она для решения, ее низкая цена и относительно быстрая доступность требуют, чтобы первичные данные не собирались до завершения тщательного поиска вторичной информации. Чтобы оценить ее общую ценность, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки. Вторичная информация обладает следующими достоинствами:

- как правило, низкой стоимостью, поскольку не нужен сбор новых данных;
 - недлительным сроком сбора;
 - часто имеется несколько источников информации, что позволяет выявлять различные доходы, сопоставлять данные;
 - источники информации могут содержать данные, которые фирма не может сама получить;
 - информация, собранная из независимых источников, как правило, достоверна.
- Однако у вторичной информации имеется и целый ряд недостатков:
- может не подходить для целей проводимого исследования в силу своей неполноты или общего характера;
 - может быть старой или устаревшей;
 - могут публиковаться не все результаты исследования;
 - могут существовать противоречивые данные, что может потребовать сбора новой, первичной информации;

Фирмам, действующим на внешнем рынке, необходимо создавать собственные банки

данных по всем вопросам, на которые приходится отвечать во время маркетингового анализа, так как маркетинговый анализ – не единовременное мероприятие, а регулярно повторяющийся процесс.

До того, как начать расходовать время и средства на поиск внешней вторичной информации или сбор первичных данных, исследователь должен изучить информацию внутри компании:

- планы и исполнение финансовых планов (бюджетов);
- данные о сбыте;
- данные о прибылях и убытках;
- счета клиентов;
- данные о запасах;
- результаты предыдущих исследований;
- письменные сообщения (текущая информация);
- жалобы потребителей, стандарты для определения результативности и др.

Если исследовательская проблема не была разрешена с помощью внутренней информации, фирма должна использовать внешние источники - правительственные и неправительственные:

- периодические издания;
- книги, монографии и другие непериодические публикации;
- коммерческие исследовательские организации.

Первичные данные представляют собой только что полученную информацию для решения конкретной исследуемой проблемы или вопроса. Они необходимы в тех случаях, когда всесторонний анализ вторичных сведений не дает необходимой информации.

До непосредственного сбора первичных данных необходимо разработать структуру или план исследования, используемый в качестве руководства для сбора и анализа данных.

Структура исследования включает ответы на следующие вопросы:

1. Кого или что следует исследовать?
2. Какая информация должна собираться?

Виды и объемы нужной информации определяются тем, как компания сформулировала задачи. Предварительные исследования требуют меньшего объема информации, чем окончательные.

3. Кто собирает данные?
4. Какие методы сбора данных следует использовать?

Существует четыре основных метода сбора первичных данных: опрос, наблюдение, эксперимент и имитация [52].

5. Сколько будет стоить исследование?

Издержки исследования следует сравнить с преимуществами, которые будут получены в результате.

6. Как будут собираться данные?

Следует определить необходимый для сбора данных персонал, в том числе его возможности, квалификацию и подготовку.

7. Насколько длительным будет период сбора данных?
8. Когда и где следует собирать информацию?

Должны быть определены день и время сбора информации. Кроме того, необходимо установить место проведения исследования. Исследователь должен соразмерить срочность и удобство с желанием изучить труднодоступных лиц в подходящее время.

К достоинствам первичной информации можно отнести:

1. Первичная информация собирается в соответствии с точными целями данной исследовательской задачи, этому соответствуют единицы измерения и степень детализации.
2. Методология сбора данных контролируется и известна компании.

3. Все результаты доступны для компании, которая может обеспечить их секретность для конкурентов.

4. Отсутствуют противоречивые данные из разных источников.

5. Может быть определена надежность информации.

6. Если вторичная информация не отвечает на все вопросы, то сбор и анализ первичных данных - единственный способ.

К недостаткам можно отнести то, что:

1. Сбор первичных данных может занять много времени (например, пробный маркетинг может потребовать до шести месяцев).

2. Могут потребоваться большие затраты.

3. Некоторые виды информации не могут быть получены (например, данные переписи).

4. Подход компании может носить ограниченный характер.

5. Фирма может быть неспособной собирать первичные данные.

Разработав проект маркетингового исследования, необходимо собрать информацию. Как правило, это самый дорогой и чреватый ошибками этап исследования. При проведении опросов встают сразу четыре крупные проблемы. Некоторых опрашиваемых может не оказаться ни дома, ни на работе, и попытку вступить с ними в контакт придется повторять. Другие могут оказаться участвовать в опросе. Третьи могут отвечать пристрастно или неискренне. И, наконец, пристрастным и неискренним может оказаться сам ведущий опрос.

При проведении экспериментов исследователям нужно внимательно следить за соответствием друг другу экспериментальных и контрольных групп, не оказывать на участников влияния своим присутствием, давать инструкции совершенно единообразным способом и следить за соблюдением всех прочих условий.

Следующий этап маркетингового исследования – извлечение из совокупности полученных данных наиболее важных сведений и результатов. Исследователь сводит полученные данные в таблицы. На основе этих таблиц выводят или рассчитывают такие показатели, как распределение частотности, средние уровни и степень рассеяния. Затем исследователь обрабатывает полученные данные с помощью современных статистических методик и моделей принятия решений, применяемых в системе анализа маркетинговой информации.

Авторы полагают, что исследование полезно, когда оно содействует уменьшению неопределенности, с которой столкнулись специалисты маркетинга.

У любой фирмы существует внутренняя отчетность, отражающая показатели текущего сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движения денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности (системы оборота текущей внешней маркетинговой информации и внутренней отчетности). Применение ЭВМ позволило фирмам создать великолепные системы внутренней отчетности, способные обеспечить информационное обслуживание всех своих подразделений. Собранная информация должна облегчать менеджерам по марочной продукции для принятия решения о размере ассигнований на рекламу необходимо знать данные о числе людей, уже осведомленных о марке, знать размеры рекламных бюджетов и стратегические установки конкурентов, относительную эффективность рекламы в комплексе мер по стимулированию и т.п.

Система сбора текущей внешней маркетинговой информации обеспечивает руководителей информацией о самых последних событиях. Это набор источников и методических приемов, посредством которых руководители получают повседневную информацию о событиях, происходящих в коммерческой среде.

Руководители собирают текущую внешнюю маркетинговую информацию, читая книги, газеты и специализированные издания, беседуя с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и прочими лицами, не относящимися к штатным работникам фирмы, а также обмениваясь сведениями с другими менеджерами и сотрудниками самой фирмы. Хорошо ор-

ганизированные фирмы принимают дополнительные меры, чтобы повысить качество и увеличить количество собираемой внешней текущей информации. Руководители обучают и поощряют своих продавцов фиксировать происходящие события и сообщать о них. Фирма поощряет дистрибьюторов, розничных торговцев и прочих своих союзников передавать ей важные сведения. В некоторых фирмах специально назначают специалистов, ответственных за сбор текущей внешней маркетинговой информации. В частности, фирмы высылают на места так называемых «мнимых» покупателей, которые следят за персоналом розницы.

О конкурентах можно многое узнать:

- приобретая их продукцию;
- посещая «дни открытых дверей» и специализированные выставки;
- читая публикуемые ими отчеты и присутствуя на собраниях акционеров;
- беседуя с бывшими и нынешними служащими конкурирующих организаций, их дилерами, дистрибьюторами, поставщиками, и агентами по фрахтовым операциям;
- собирая их рекламу;
- читая газеты и документы профессиональных ассоциаций.

Фирма покупает сведения у сторонних поставщиков текущей внешней информации. Для получения подборок рекламы конкурентов, сведений об их затратах на рекламу и наборе используемых ими средств рекламы прибегают к платным услугам бюро вырезок. Ряд фирм имеют специальные отделы по сбору и распространению текущей маркетинговой информации. Сотрудники этих отделов помогают менеджерам в оценке вновь поступающей информации. Подобные службы позволяют резко повысить качество информации, поступающей к менеджерам по маркетингу.

Определенные ситуации менеджерам по маркетингу нужно изучать подробно. Зачастую менеджеры не могут ждать поступления информации по частям. Некоторые ситуации требуют проведения формального исследования. А поскольку у менеджера нет, как правило, ни времени, ни умения для получения такой информации собственными силами, проведение формального маркетингового исследования необходимо заказывать.

Анализ маркетинговой информации (система анализа маркетинговой информации) – набор совершенных методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга (рис. 2.3).

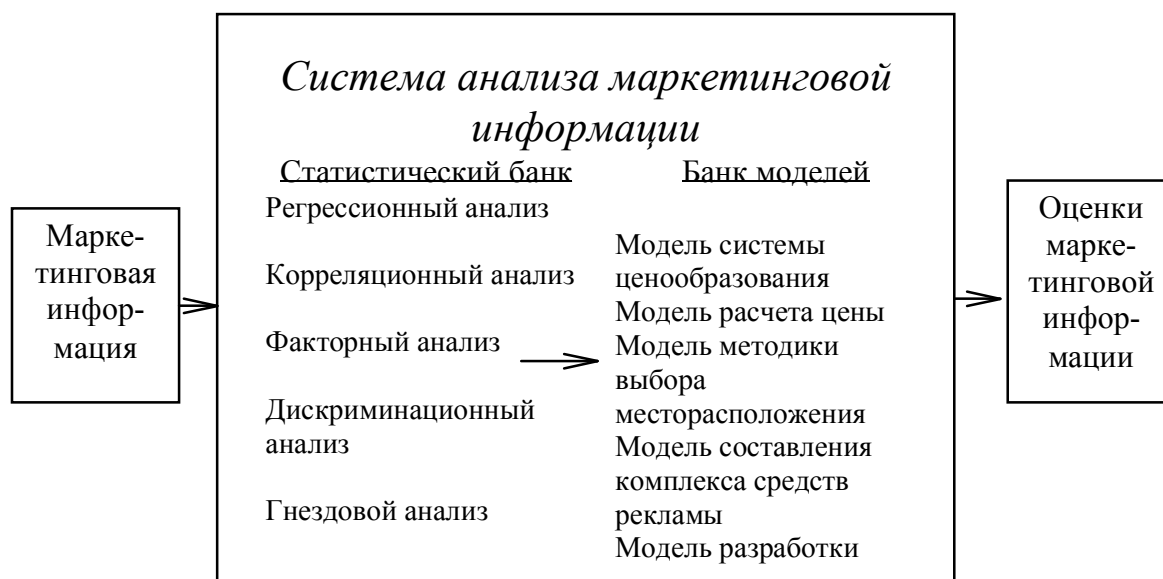


Рис. 2.3. Анализ маркетинговой информации.

Основу любой системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк моделей.

Статистический банк – совокупность современных методик статистической обработки информации, позволяющих наиболее полно вскрыть взаимосвязи в рамках подборки данных и установить степень их статистической надежности. Эти методики позволяют руководству получать ответы такие вопросы как:

1. Что представляют собой основные переменные, оказывающие влияние на мой сбыт, и какова значимость каждой из них?
2. Что произойдет со сбытом, если цену продукции поднять на 10 %, а расходы на рекламу - на 20 %?
3. Какие черты являются наиболее вероятными показателями того, что данные потребители будут покупать мою марочную продукцию, а не продукцию конкурента?
4. По каким переменным лучше всего сегментировать мой рынок, и сколько его сегментов существует?

Банк моделей – набор математических моделей, способствующих принятию более оптимальных маркетинговых решений участниками рынка. Каждая модель состоит из совокупности взаимосвязанных переменных, представляющих некую реально существующую систему, некий реально существующий процесс или результат. Эти модели могут способствовать получению ответов на вопросы типа «а что, если?» и «что лучше?».

За последние двадцать лет ученые сферы маркетинга создали огромное количество моделей, призванных помочь руководителям маркетинга лучше справиться с деятельностью по установлению границ территорий сбыта и планов коммивояжерской работы, выбору местоположения розничных торговых точек, подбору оптимального комплекса средств рекламы и прогнозированию сбыта товарных новинок.

2.2 Исследование рынка связи стран СНГ

В настоящее время на промышленных рынках стран СНГ присутствует около 10 производителей телефонного кабеля связи (рис. 2.4).

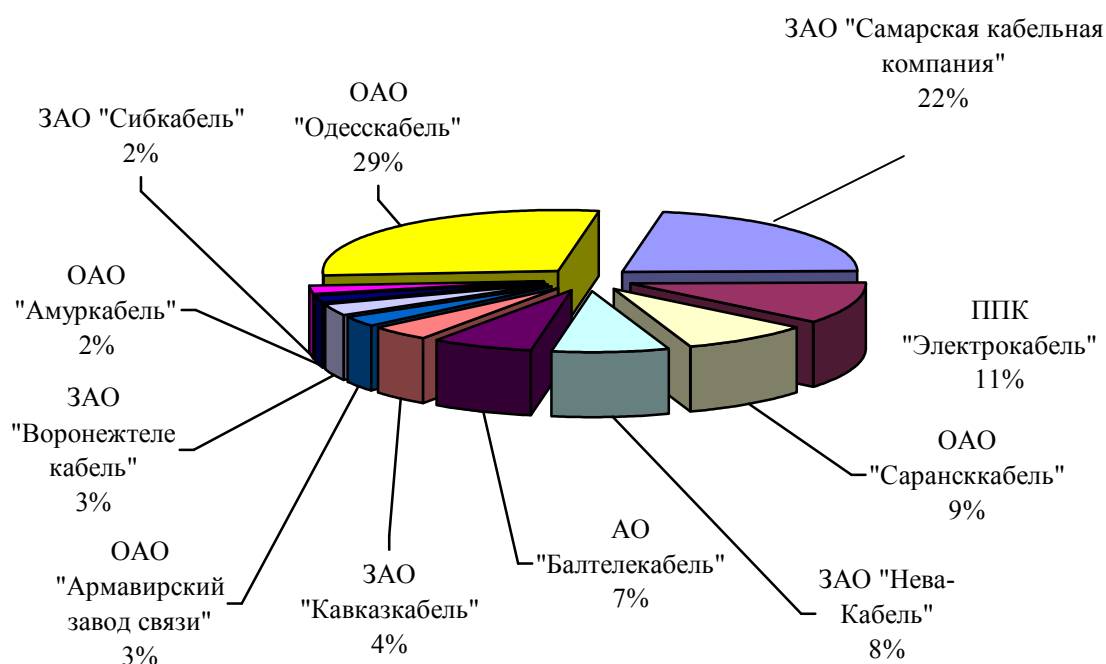


Рис. 2.4. Диаграмма рынка производителей кабельной продукции

Сравнивая характеристики фирм-производителей кабельной продукции по многим производственным параметрам на Северо-Западе России одним из наиболее экономически и технологически развитых предприятий является совместное ЗАО «Нева-Кабель», производящее около 8 % от общего объема выпускаемой продукции.

Мощность кабельного производства на предприятии ЗАО «Нева-Кабель» по состоянию на 01.01.2002 г. составляет 1 000 тыс. жил.-км в год при трехсменной работе оборудования (табл. 2.3).

Таблица. 2.3

Номенклатура производства ЗАО «Нева-Кабель»

ТПП, ТППэп	Городской телефонный кабель для нормальных условий эксплуатации; диаметр жилы – 0.4, 0.5, 0.64, 0.7 мм, число пар от 5 до 600
ТПппЗП	Городской телефонный кабель с гидрофобным заполнением, для условий повышенной влажности; диаметр жилы – 0.4, 0.5, 0.64, 0.7 мм, число пар от 5 до 600
ТППэп- НДГ	Городской телефонный кабель, не распространяющий горение, для условий повышенных требований к пожарной безопасности диаметр жилы – 0.4, 0.5, 0.64, 0.7 мм, число пар от 5 до 600
СБПу, СБзПу	Сигнально-блокировочный кабель для использования на железных дорогах (СБзПу – то же, с гидрофобным заполнением)

Данные по состоянию оборудования вспомогательного производства ЗАО «Нева-Кабель» представлены в табл. 2.4

Проанализировав данные можно сделать вывод, что через 5 лет у основного производственного оборудования истекает срок службы. При этом следует обратить особое внимание на возможное изменение качества продукции из-за чрезмерного износа оборудования.

Кроме того, в настоящее время такое оборудование, как устройство упаковки кабеля, металлические баки для проволоки, автопогрузчик исчерпали нормативный срок службы. Поэтому требуется оперативная замена оборудования, поскольку его неисправность может привести к снижению качества продукции или срыву сроков выполнения заказа. Вышеизложенные факторы могут существенно повлиять на конкурентоспособность совместного предприятия ЗАО «Нева-Кабель».

По результатам анализа конкурентоспособности продукции ЗАО «Нева-Кабель» установлено, что объем городского телефонного кабеля типа, с различными свойствами ТПП, ТППэп, ТППпЗП, ТППэп-НДГ на общем рынке кабельной продукции остается на лидирующей позиции. Несмотря на это, просматривается тенденция к уменьшению спроса, поскольку свойства данного продукта не соответствуют требованиям современного рынка информационных технологий (пропускная способность, защита информации). На сегодняшний день, существует новый товар-конкурент – волоконно-оптический кабель, который обладает эффективной помехозащищенностью и пропускной способностью в 10 тыс. раз превышающей медный телефонный кабель.

Состояние оборудования вспомогательного производства ЗАО «Нева-Кабель»

Название техники и инструмента	Количество	Балансовая стоимость	Норма амортизационных отчислений, %	Годовая амортизация	Накопленная амортизация	<i>Остаток</i>	Количество лет
Весы товарные ВТ 4014- 500Ш	2	23,09	6,7	1,55	13,92	9,17	6
Автопогрузчик «Атлет»	2	28450	18,9	5 377,05	1 802,28	26 647,72	5
Устройство маслосбора	2	356,28	33,3	238,71	89,07	267,21	1
Баки метал для проволоки	2	1 193,98	10	119,40	1 561,36	-367,38	-3
Автопогрузчик 4014М	1	2 350,00	18,9	444,15	2 848,28	-498,28	-1
Ножницы для кабеля	1	211,33	20	42,27	7,29	204,05	5
Маркировочная машина А200	2	15 857,32	12,5	1 982,17	337,38	15 519,94	8
Машина холодной сварки М-25	2	1 361,11	12,5	170,14	43,91	1 317,20	8
Устройство упаковки кабеля	1	3 551,94	10	443,99	6 343,51	-2 791,57	-6
Инструмент для зачистки кабеля	1	195,90	20	39,18	10,31	185,59	5
ИТОГО		53 550,95			13 057,30		3

Главными конкурентами совместного предприятия ЗАО «Нева-Кабель» являются четыре основных производителя: ЗАО «Самарская Кабельная Компания», ОАО «Одескабель», ППК «Электрокабель» (Кольчугино) и ОАО «Саранскабель». Эти предприятия имеют большие производственные мощности, широкий ассортимент выпускаемой продукции, многолетнюю историю и налаженные контакты с покупателями.

За счет широкого ассортимента и больших мощностей конкуренты имеют возможность предоставлять большие скидки и выгодные условия оплаты. Кроме того, у этих заводов развита структура сбыта и существуют возможности для проведения бартерных схем.

Определение конкурентного положения ЗАО «Нева-Кабель» на промышленных рынках стран СНГ возможно только при изучении текущих и стратегических зон хозяйствования конкурентов, занимающих среднюю долю на рынке кабельно-проводниковой продукции и находящихся на приблизительно равных условиях предпринимательской деятельности с совместным предприятием ЗАО «Нева-Кабель». Результаты маркетингового анализа конкурентов приведены ниже:

1. ЗАО «Самарская кабельная компания» - один из крупнейших производителей кабельно-проводниковой продукции в России. Номенклатура изделий, выпускаемых предприятием, позволяет полностью укомплектовать любую линию связи на необходимые рас-

стояния, обеспечивая надежные контакты с любой точкой страны и мира.

Основная продукция ЗАО «СКК» на настоящее время:

1) Городские телефонные кабели связи (ТППЭп) – для эксплуатации в местных первичных сетях телефонной связи с номинальным напряжением дистанционного питания до 225В и 145В переменного тока частотой 50Гц.

2) Кабели магистральной и зоновой связи (МКС, МКП, ЗКП) – для использования на магистральных кабельных линиях.

3). Кабели силовые (АВВГ...) – для передачи и распределения электрической энергии в стационарных установках с номинальным переменным напряжением 0,66 или 1,0кВ частотой 50Гц.

4). Кабели сигнально-блокировочные. (СБПу) – для электрических установок и цепей железнодорожной сигнализации, централизации и блокировки.

5). Провода неизолированные (А, АС) – для передачи электрической энергии в воздушных электрических сетях на суше.

6). Провода автотракторные – для соединения и монтажа электрооборудования и приборов с номинальным постоянным напряжением до 48В преимущественно на тракторах.

7). Кабели магистральные симметричные высокочастотные железнодорожные – для прокладки вдоль железных дорог и эксплуатации в стационарных условиях в цифровых системах передачи со скоростью до 34368 кБит/с.

8). Провода с изоляцией из силаносшиваемого полимерного материала СИП-1А, СИП-2А, СИП-3 применяемого в воздушных линиях электропередач на переменное напряжение 0,6/1Кв, и 20кВ, номинальной частотой 50Гц.

9). Провода по конструктивному исполнению, техническим характеристикам и эксплуатационным свойствам соответствуют стандарту НО 626 SI Европейского комитета по стандартизации в электротехнике (CENELEC).

На предприятии введена современная организация производства и управления, с высокопрофессиональным руководством и инженерно-техническими кадрами. ЗАО «СКК» оснащено высокопроизводительным оборудованием от крупнейших фирм Европы и Америки. За последние два года на 50 % обновлена номенклатура выпускаемых изделий.

В стратегические задачи предприятия входят международные деловые контакты и расширение собственных стратегических зон хозяйствования за пределы стран СНГ.

По результатам международной предпринимательской деятельности ЗАО «СКК» получен ряд знаков общественного признания и наград, в том числе:

сертификат соответствия международным стандартам ИСО 9002, выданный ф. КЕМА (Голландия);

сертификат соответствия ГОСТ Р ИСО 9002 в системе добровольной сертификации услуг связи и систем качества предприятия «Интерэкомс»;

дипломы Программы «100 лучших товаров России» на продукцию «Кабели связи магистральные симметричные высокочастотные для аналоговых и цифровых систем передач» и «Провода автомобильные ПВАМ».

2. ОАО «Одесскабель» является в настоящее время крупнейшим производителем телефонных и волоконно-оптического кабеля в Украине и находится в группе лидеров производителей кабельной продукции в странах СНГ.

На предприятии действует система качества, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 9002, сертифицированная органом по сертификации ТЮФ СЕРТ (Германия).

Основной объем выпускаемой сертифицированной продукции приходится на кабели городские телефонные и волоконно-оптические кабели (ОКЛ, ОКЛБг, ОКЛК, ОКЛКК, ОКСБ). Телефонные кабели имеют сертификаты соответствия системы сертификации УкрСЕПРО (Украина) и «Электросвязь» (Россия) и производятся в следующих видах: город-

ские телефонные ТППЭп, ТППЭпЗ, ТППЭпББШп; телефонные станционные ТСВ, ТСВнг, КММС-2; шахтные телефонные кабели КСШ, КСШББШв, КСША. Волоконно-оптические кабели успешно прошли сертификационные испытания в лабораториях фирм «Люсент Технолоджис» (США) и «Сумитомо Электрик» (Япония) и имеют сертификаты соответствия системы сертификации УкрСЕПРО.

Кроме вышеуказанных видов продукции ОАО «Одесскабель» выпускает: кабели местной связи высокочастотные КСПП, КСПЗП, КСППБ, КСПЗПБ; кабели, провода и шнуры связи ПРППМ, ТРП, ШТ; радиочастотные кабели РК, РКТВ; силовые кабели ВВГ, АВВГ, ВББШв; контрольные кабели КВВГ, КВВГЭ; кабели управления гибкие КГВВ; сигнально-блокировочные кабели СБВГ, СБПу, СБББШв, СБББШп; провода для электрических установок, круглые и плоские ВВ, ВВП, ВВПз, ПВ, АПВ; соединительные провода и шнуры ПВС, ШВВП, ШВП; провода монтажные НВ, НП; провода для взрывных работ ВП и др.

3. Однако основные поставки кабельно-проводниковой продукции на рынок России происходят с завода «Электрокабель» (г. Кольчугино Владимирской обл.) – одного из крупнейших в России производителя кабеля и проводов. Завод «Электрокабель», образованный в 1939 г. и являющийся старейшим в отрасли – ведущее крупное предприятие машиностроительной отрасли России, производящее обширный ассортимент кабельно-проводниковой продукции.

С начала 90-х годов на заводе полностью обновлены производственные мощности, увеличено число цехов. Производство ведется на современном импортном оборудовании фирм Nokia, Caballe, Rosental, Coilrac. Ассортимент предлагаемой продукции включает в себя:

кабели силовые (АВВГ, АВББШв, АВРГ, ВВГ, ВББШв, ВРГ);
провода установочные (АПВ, АППВ, ППВ, ПВ);
кабели силовые гибкие (КГ, КГ-ХЛ, КОГ, РПШ);
кабели судовые (КНР, НРШМ);
провода подвижного состава (ПС, ППСРВМ);
кабели контрольные (АКВВГ, АКВББШв, КВВГ, КВВГЭ, КВББШв);
кабели телефонные (ТППЭп, ТГ, ТБ);
провода автомобильные (ПГВА, ПВА);
кабели сигнально-блокировочные (СБПБ, СБПУ);
провода связи (ПТПЖ, ПКСВ, П-274М, ПРППМ, ТРП);
провода соединительные (ШВП, ШВВП, ШРО, ПВС, ПРС).

4. Завод ОАО «САРАНСКАБЕЛЬ» в течение полувека своего существования остается одним из ведущих предприятий кабельной промышленности и имеет достаточный потенциал для развития технической базы и постоянного обновления номенклатуры выпускаемой продукции. Это: силовые кабели с медными и алюминиевыми жилами с бумажной изоляцией, пропитанной нестекающим составом, на напряжения 1, 6, 10 кВ в алюминиевых или свинцовых оболочках; силовые кабели с пластмассовой изоляцией и оболочкой на напряжение до 1кВ сечением от 95 до 240 мм²; телефонные станционные; городские телефонные; шахтные телефонные повышенной надежности; телефонные магистральные; шахтные кабели с круглой проволочной броней; сигнально-блокировочные; судовые; контрольные; кабели радиочастотные для бытовой теле- и видеоаппаратуры, а также провода и электрические шнуры. На заводе изготавливаются тысячи типоразмеров кабельной продукции и товары народного потребления электротехнического и бытового назначения.

Потенциал современного экономического развития и успешной предпринимательской деятельности данного предприятия начал формироваться в 1979 г., когда «Саранскабель» первым в СССР освоил производство силовых кабелей с разнонаправленной скруткой сечением до 50 мм². Такие скрутки стали важным шагом на пути к дальнейшей автоматизации производства.

В 80-е годы совершенствование производства кабельно-проводниковой продукции было продолжено. Более 85 % технологических процессов аттестованы по высшей категории.

В то же время началось освоение международных промышленных рынков, которое и в настоящее время остается стратегической задачей предприятия.

Одни из наиболее крупных международных проектов данной фирмы-производителя можно считать реализацию системы контрактов со швейцарской фирмой «Нокиа-Майллефер» («Nexstrom») на изготовление и поставку оборудования. Проект предусматривал 2 этапа. На первом этапе – создание цеха по производству волоконно-оптического кабеля связи. На втором этапе - модернизация действующего производства городского телефонного кабеля. Одним из последних мероприятий в этой области стало осуществление монтажа и введение в эксплуатацию автоматического комплекса фирмы «Nexstrom» по изготовлению городских телефонных кабелей, позволяющего изготавливать кабели с гидрофобным наполнителем до 600 пар.

Совместно с ВНИИ кабельной промышленности и ВНИИ сертификации на заводе внедрена система качества на основе международного стандарта ИСО 9002. Специальная международная комиссия провела анализ системы качества, подтвердила ее соответствие международным требованиям и выдала Сертификаты фирмы «КЕМА» (Нидерланды), EQNET, ГОСТ- Р (России).

ОАО «Саранскабель» был в числе первых среди кабельных заводов, начавших выпуск новой на российском рынке продукции – кабелей для цифровых систем передачи данных. Это производство вносит инновационную составляющую в конкурентный статус завода и его продукции.

Для составления прогнозов по дальнейшему формированию рынка кабельно-проводниковой продукции, на основе которых возможна разработка рекомендаций по выбору конкурентных позиций и составлению стратегических планов развития фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции, необходимо провести прогнозную оценку в области развития сегментов различных типов кабеля.

Оценить емкость рынка медного телефонного кабеля возможно при использовании статистических данных за последние 5 лет по их суммарному выпуску предприятиями России и Украины (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Статистические данные по выпуску предприятиями России и Украины медных телефонных кабелей (по данным ВНИИКП)

Годы	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Объем выпуска (тыс. жило-км)	8806	9057	9566	8648	8098	10300
Рост в год (%)		3%	6%	-10%	-6%	27%

Мы предполагаем, что доля использования медного кабеля в сетях связи будет уменьшаться за счет использования волоконно-оптических и беспроводных каналов. Поэтому средний прирост объема выпуска был взят на уровне 2 % в год. За счет возможности

постепенно расширять ассортимент выпускаемой продукции, принимаем, что каждое новое предприятие сможет увеличивать свою долю рынка на 1 % (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Прогноз расширения выпуска медного телефонного кабеля

Годы	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Объем рынка	10300	10506	10716	10930	11149	11372	11599	11831	12068	12309	12556
Доля рынка (%)	8.4	9.4	10.4	11.4	12.4	13.4	14.4	15.4	16.4	17.4	18.4
Объем выпуска (тыс. жил.-км)	870	992	1119	1251	1388	1529	1676	1828	1985	2148	2316

По данным объективной оценки маркетологов предприятий-производителей объем производства волоконно-оптических кабелей в мире растет экспоненциально, и на сегодняшний день, например, в России, насчитывает сотни тысяч волоконно-километров в год.

Однако, некоторые крупные производители России не рассматривают широких перспектив производства ВОК ввиду следующих обстоятельств:

1. Волоконно-оптические кабели никогда полностью не вытеснят медные, так как, что аппаратура приема-передачи сигналов имеет в настоящее время высокую стоимость.
2. Производство ВОК требует прецизионных технологий, определенного опыта и особых материалов. То есть, требования к качеству ВОК растут, а цена падает, что создает жесткую конкуренцию среди фирм-производителей.
3. На сегодняшний день наблюдается рост объема производства оптического волокна. Качественное волокно способны производить около десятка компаний.

Применение оптических и медных кабелей постепенно устанавливается в определенной пропорции: оптические на магистральных участках, медные кабели ближе к абонентам. При этом значительную долю медного кабеля составят кабели на основе витых пар ввиду активного развития технологий передачи голоса по Internet. Можно прогнозировать, что именно этот сегмент рынка кабельно-проводниковой продукции в ближайшей перспективе будет занят реализацией различных конкурентных стратегий крупных фирм-производителей.

Развивается сегмент рынка кабеля с оболочкой из пластика не распространяющего горение. Однако любой ПВХ-пластик не распространяет горение, что обусловлено сильно электроотрицательными атомами хлора, содержащимися в нем. При горении пластика выделяется пары соляной кислоты (HCl), которые воздействуют на электрооборудование и людей, находящихся в зоне пожара. Международным Электротехническим комитетом определены нормы и методы испытаний кабелей на выделение галогенов. Кабели, прошедшие испытания условно маркируются индексом ZH (zero halogen). Помимо требований к выделению галогенов имеются требования к распространению огня, выраженные в кислородном индексе и требования к дымовыделению. Особенность ситуации, которую нужно учитывать, заключается в том, что два наиболее распространенных материала для оболочек кабелей ПВХ-пластикат и композиции на основе полиэтилена удовлетворяют всем требованиям лишь частично.

Имеется альтернатива этим материалам – материалы категории LSZH Low Smoke Zero Halogen компаунды на основе полиолефинов. Однако, применение компаунда взамен ПВХ увеличивает цену кабеля в среднем на 30 %, а также подобные компаунды обладают

худшими механическими свойствами – оболочка становится более хрупкой на изгиб и на разрыв. Кроме этого, по данным, которые были собраны в ходе исследования, авторы делают вывод, что качественные конкурентоспособные материалы такого рода в России не производятся.

Три указанных фактора ограничивают распространение такого кабеля узко специфическими областями: там, где требования пожарной безопасности ставятся выше экономических и механических факторов. По мнению авторов, это делает данный сегмент рынка кабельно-проводниковой продукции ограниченным и специализированным.

В последнее время доля выпускаемого гидрофобного кабеля стабилизировалась, благодаря принятию решения основными операторами связи (Электросвязь Московской области, МГТС, ПТС, Новосибирская ГТС) использовать только эти типы кабеля при новом строительстве. Исходя из имеющихся аналитических и расчетных данных авторы прогнозируют незначительное увеличение доли гидрофобного кабеля с 64 % в 2003 г. до 66 % в 2010 г., а также рост доли негорючего кабеля на 0,2 % в год:

Возможности расширения выпуска по типам гидрофобного кабеля представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Возможности расширения выпуска различных типов телефонного кабеля

Типы кабеля	Годы	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ТПП +ТСВ (ТПВ)		35.0%	34.8%	34.6%	33.4%	33.2%	33.0%	31.8%	31.6%
ТПппЗП		64.0%	64.0%	64.0%	65.0%	65.0%	65.0%	66.0%	66.0%
ТППЭп-НДГ		1.0%	1.2%	1.4%	1.6%	1.8%	2.0%	2.2%	2.4%
ИТОГО		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

На основании полученных данных можно предположить постепенное увеличение объемов продаж гидрофобных телефонных кабелей до 1251 тыс. жил.-км в год в общем объеме производства кабелей.

Доля импортного LAN кабеля на отечественном рынке на сентябрь 2000 г. составляла около 70 %. В настоящее время доля отечественных производителей возросла и продолжает возрастать. Вместе с этим растет и потребность отечественного рынка телекоммуникаций в этом виде кабеля. Возможно резкое увеличение спроса на эти кабели в 2002 г., которое связано, во-первых, с прогнозируемым удешевлением сетевого оборудования и развития рынка «домашних сетей», а во-вторых, с планами крупных корпораций (Alcatel, Siemens, Mohawk-CDT, NEK) по сворачиванию производства кабелей «Category 5» с целью продвижения своих продуктов высших категорий (6,7).

В связи с тем, что номенклатура LAN кабелей достаточно широка, для расчета объемов производства, цен и расхода материалов был взят кабель UTP 4x2x0,52, который находит наибольшее применение в структурированных кабельных системах.

По данным ВНИИКП емкость российского рынка 4-парного кабеля типа UTP на 2001 г. составляет 38080 км. К 2003 г. емкость рынка возрастет на 10 тыс. км, а далее прогнозируется рост на 10 % в год. Таким образом, к 2010 г. рынок будет составлять 91,2 тыс. км 4-парного кабеля (табл. 2.8).

В случае начала производства кабелей LAN с 2003 г., благодаря относительно низким ценам, высокому качеству продукции, а также наличию в регионе крупных дистрибьюторов данной продукции, уже за первые 2-3 года возможно достичь 10 % доли российского рынка.

Возможности расширения выпуска LAN кабелей

Годы	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Емкость рынка, (тыс. жило-км (UTP 4p))	38,1	42,6	45,2	51,5	56,6	62,3	68,6	75,4	82,9	91,2
Пр-во нового завода, (тыс.км (UTP 4p))	0	0	4	5	7	9,5	12	15	19	24
Доля рынка нового завода (%)	0%	0%	9%	10%	12%	15%	18%	20%	23%	26%

Сигнально-блокировочные кабели предназначены для сигнализации и блокировки на железных дорогах, поэтому основным потребителем кабеля является МПС.

По данным МПС в 2000 г. на закупку сигнально-блокировочных кабелей было затрачено 270 млн. руб., в 2001 г. реализованы закупки кабелей на уровне 360 млн. руб. Таким образом, рост потребления составил 20-25 %.

Доля сигнально-блокировочного кабеля и LAN-кабеля в общем объеме выпуска невелика, но их производство достаточно рентабельно и обеспечивает расширение номенклатуры завода.

На основе вышеприведенных данных для ЗАО «Нева-Кабель» можно оставить прогнозный расчет необходимых производственных мощностей для повышения конкурентоспособного статуса предприятия. Прогнозный расчет предполагает, что предприятие постепенно наращивает свои мощности от 1000 тыс. жило-километров в 2003 до 2800 тыс. жил.-километров в 2010. Рост мощности обеспечивается дополнительными инвестициями в 2004 г., а также изменением количества смен, работающих на каждой производственной линии. К 2010 г. планируется увеличить количество смен работы до 4 практически на каждой линии (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Прогнозные данные о загрузке оборудования ЗАО «Нева-Кабель»

Годы	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Прогноз продаж (тыс. жил.-км)	1371	1453	1610	1777	1949	2130	2305	2486
Количество смен ТПП1	4	4	3	3	3	3	3	4
Количество смен ТПП3			2	2	3	3	4	4
Количество смен скрутка LAN	1	1	2	2	2	3	3	3
Количество смен оболочка ТПП	4	4	4	4	4	4	4	4
Количество смен оболочка LAN	1	1	2	3	4	4	4	4

Мощность фирмы будет увеличена, что обеспечит необходимые объемы продаж.

Таким образом, исследование рынка кабельной продукции подтверждает прогнозы НИИ Кабельной промышленности о постепенном снижении доли поставок ЗАО «Нева-Кабель» российским потребителям. Кроме того, конкуренты способны поддерживать конкурентоспособный статус своей продукции на уровне ЗАО «Нева-Кабель»), но при более

низкой цене. В этой ситуации необходимо рассматривать вопрос создания более мощного предприятия (2 800 тыс. жил.-км в год) с более широкой номенклатурой выпускаемой кабельной продукции.

При таких стратегических задачах процесс управления должен быть организован так, чтобы обмен информацией между любыми подразделениями фирмы осуществлялся в реальном масштабе времени. Решить проблему оперативного обмена данными возможно только с помощью современной системы связи.

Связь – процесс передачи по техническим каналам связи данных различного вида и целевого назначения с требуемыми характеристиками в интересах процесса управления.

Основные характеристики связи второго поколения:

1. Многоканальность (возможность передачи различных видов связи).
2. Широкополостность (возможность передавать различные виды сигналов).
3. Высокая защищенность.
4. Высокая надежность.
5. Высокая скорость передачи данных (скорость передачи данных тесно связана с шириной канала).

Кроме этого, следует учесть, что в управлении используются различные виды данных, которые и составляют основную нагрузку системы связи.

Характеристики корпоративных сетей и требования к ним:

полоса пропускаемых частот (пропорциональная зависимости от ширины полосы и её пропускной способности);

скорость передаваемого сигнала;

затухание сигнала.

В любой корпоративной сети кроме полезного сигнала присутствуют помехи (шум), соответственно, чем уровень шума выше, тем качество хуже. Любой полезный сигнал должен иметь амплитуду выше, чем уровень шума.

Применение волоконной оптической связи обеспечивает усиления и детектирования слабого оптического излучения и его преобразование в электрический сигнал с минимальным уровнем искажения.

Современная информационная система в масштабе корпорации - это комбинация, тесное переплетение различных информационных технологий, предлагаемых сегодня на рынке.

Эволюция развития технических средств системы управления характеризуется созданием территориально рассредоточенных многомашинных систем сбора, хранения и обработки информации, реализованных в виде информационно-вычислительных сетей (ИВС).

Использование ИВС дает возможность:

снизить стоимость создания компьютерных систем управления;

уменьшить численность обслуживающего персонала;

повысить надежность и устойчивость функционирования различных специализированных компьютерных систем управления;

увеличить достоверность передачи информации, а также надежность ее хранения и обработки;

обеспечить возможность получения всех видов информации на локальных компьютерных пунктах руководителей и специалистов и компьютерных пунктах коллективного пользования;

унифицировать оборудование и в то же время использовать любые типы технических средств;

обеспечить безопасность и сохранность информации.

Для решения задач управляющих подсистем целесообразно использование пирамиды сетей компьютерных пунктов (АРМ), объединяющих в едином комплексе весь управлен-

ческий персонал различных звеньев и уровней управления. Это становится возможным когда локальные сети отдельных структурных подразделений будут связаны между собой через центральную ЭВМ, содержащую общую нормативно – правовую информационную базу.

Иерархически построенный комплекс сетей компьютерных пунктов (автоматизированных рабочих мест) обеспечивает четкую синхронизацию работ в корпоративной информационной системе управления предприятием.

Современная информационная система в масштабе корпорации - это комбинация, тесное переплетение различных информационных технологий, предлагаемых сегодня на рынке.

Информационно-технологическая система может быть представлена в виде совокупности (рис. 2.5): информационных комплексов; системы информационной межкомплексной связи; распределенной базы данных; программных комплексов.

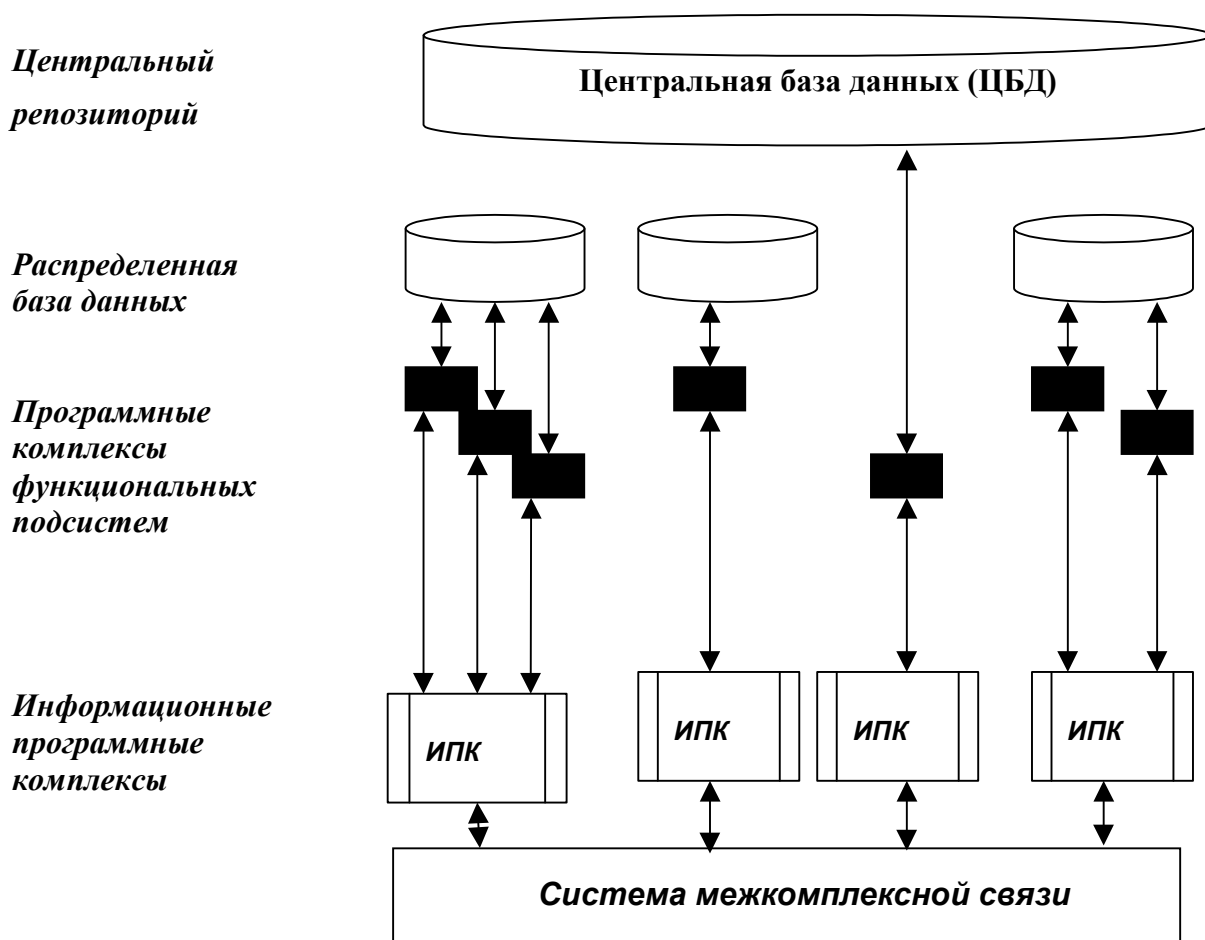


Рис. 2.5. Архитектура корпоративной сети

На примере КУГИ можно посмотреть, что из себя представляет система межкомплексной информационной связи (рис. 2.6). Здесь следует обратить внимание на протяженность сети. За точку начала расчета возьмем диаметр города (40 км), центр – центральный филиал КУГИ (Смольный) 17 районных агентств КУГИ. Система межкомплексной информационной связи - совокупность аппаратных и программных средств и реализуемых на их основе функций, которая должна обеспечить периодическую связь между комплексами (двухстороннюю связь по инициативе любого комплекса) для обмена данными:

- ИК-Ф — ИК-А (телефонная по коммутируемым каналам)
- ИК-Ф — ИК-Б (телефонная по коммутируемым каналам);

ИК-Ф — ИК-С (высокоскоростная).

Для каждого периферийного информационного комплекса (ИК-А и ИК-Б) должны быть обеспечены по одной телефонной линии ПТС (или Петер-Стар).

Для комплекса ИК-Ф должен быть обеспечен множественный номер (один номер - несколько линий связи).

Описанная выше топология носит рекомендательный характер. Ее уточнение возможно лишь после определения потоков данных и проведения соответствующих экспериментов. В случае создания единой корпоративной сети администрации города особое внимание уделяется таким свойствам информационной межкомплексной связи, как:

пропускная способность (скорость передачи данных);

защита информации.

Информационная безопасность - это защищенность информации и поддерживающей ее инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, чреватых нанесением ущерба владельцам или пользователям информации.

Защитные свойств электронных систем безопасности во многом зависят от конфигурации сети и используемых в ней программ. Даже если не менять топологию сети, то все равно придется когда-нибудь использовать новые версии ранее установленных продуктов. Однако может случиться так, что новые возможности этого продукта пробьют брешь в защите.

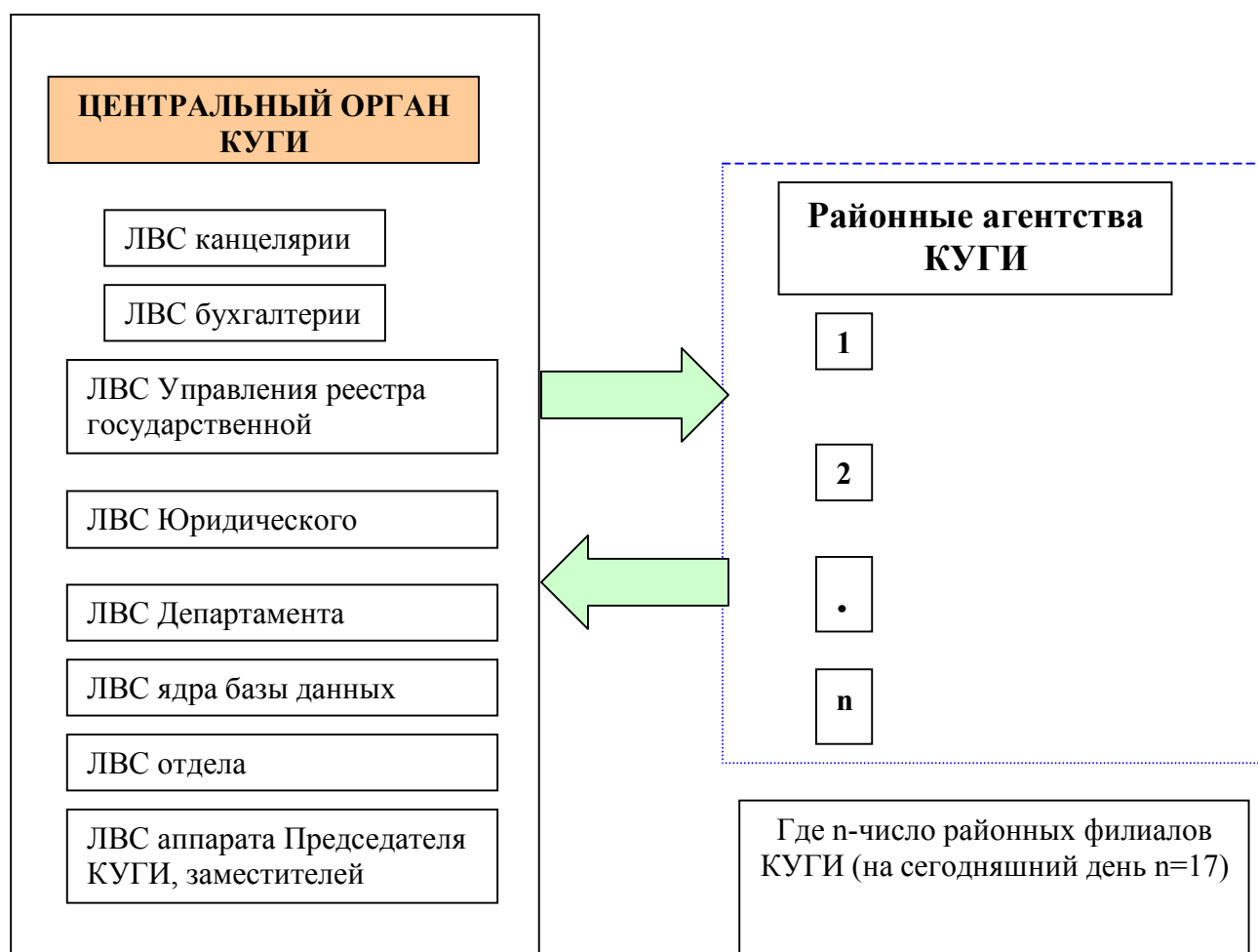


Рис. 2.6. Схема автоматизированного управления Комитетом управления государственным имуществом (г. Санкт-Петербург)

Задача защиты информации в информационно-технологической системе должна решаться в отношении обеспечения:

целостности данных (физической и логической);

безопасности (конфиденциальности) данных.

Эти две подзадачи должны решаться скоординировано на основе постоянного проведения организационных, технических и программных мероприятий.

Рассмотрим процесс планирования на ЗАО «Нева-Кабель», который ведется под конкретный заказ.

Планирование производственного процесса осуществляет инженер по планированию производства. Перед началом производства заказа, в его обязанности входит разработка наряд-задания на производство определенного вида продукции с указанием необходимой информации относительно объема выпуска, применения материалов и полуфабрикатов, сроков исполнения и другой, необходимой для производства информацией. Тем временем, заказчик формулирует свои условия. Отдел продаж и маркетинга является ответственным за оценку требований и стремлений заказчика с направлением указанной информации в адрес других подразделений компании, а также за обеспечение связи подразделений с заказчиками. На основе этой информации подразделения компании определяют свою последующую деятельность. Для ускорения информационного потока в целях обслуживания заказчиков связь с ними может осуществляться также через другие подразделения. Эти подразделения, в свою очередь, передают соответствующую информацию отделу продаж и маркетинга.

После согласования условий заказа и заключения контракта, инженер по планированию создает план производства в электронном виде, одновременно организовывая график непрерывного производства, с учетом предыдущих (уже поступивших заказов). Следует отметить, что планирование производства осуществляется при помощи программного продукта, разработанного инженером по планированию в Excel. Существующий программный продукт, а именно MRP – планирование, в той или иной степени, требует постоянной корректировки со стороны инженера, поскольку информация о заказе, по словам инженера, меняется ежедневно.

Отсутствие локальной сети между отделом планирования, отделом материально – технического снабжения и складом способствует увеличению вероятности срыва непрерывного плана производства. В результате обследования были получены сведения, что, списание материалов происходит еженедельно, соответственно количественное фиксирование материала на складе осуществляется с такой же периодичностью.

Система качества действующая на предприятии «Нева-Кабель» охватывает все виды деятельности компании и удовлетворяет требованиям стандарта ISO 9002.

Для достижения поставленных целей на предприятии создан Совет по качеству, куда входят менеджеры высшего звена руководства компании.

Заказчик вправе ожидать от компании выполнения условий контрактов в части всех деталей, касающихся качества продукции, а также качества предоставляемых компанией услуг, в течение периода от времени запроса до оформления последнего счета-фактуры. Для выполнения этих условий существует отдел продаж и маркетинга, выступающий в роли канала связи. Данный отдел отвечает за передачу необходимой информации от заказчиков остальным подразделениям организации.

Существенную часть системы качества составляет процедуры выявления и предотвращения дальнейшего использования, не соответствующих установленным требованиям сырьевых материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, процедуры отделения нестандартных сырьевых материалов, полуфабрикатов, изделий от нормальных, соответствующих принятым техническим условиям.

Для того, чтобы быть уверенными, что материалы или полуфабрикаты не могут попасть на следующую стадию производства, не пройдя соответствующий контроль, а готовая продукция, не прошедшая конечный контроль, не попадет к покупателю, на «Нева Кабель» установлены определенные действия, а именно:

1. *Идентификация закупаемых материалов.* Старший мастер производства отвечает за обеспечение того, чтобы все поступающие материалы были четко идентифицированы либо индивидуально, либо как партия, перед представлением их на входной контроль, до передачи на хранение или использование в производстве. Старший мастер производства ведет записи (регистрирует) по идентификации поступающих материалов (деталей, полуфабрикатов), фиксируя по каждому номеру поступившей партии на основе сопроводительных документов таких, например, как паспорт. Фирма «Нева Кабель» использует компьютерную технику для регистрации результатов приемки материалов, ведет аккуратные и своевременные записи, корректирует эти записи на каждый текущий момент.

2. *Идентификация продукции, находящейся в процессе производства.* Продукция, находящаяся в производстве, четко идентифицируется. Материалы, поступающие в производство, должны иметь четкую маркировку со штампом «Входной контроль». катушки с изолированной жилой, изготавливаемые на линии наложения изоляции и поступающие на линию скрутки, должны иметь соответствующую бирку. Баки с элементарными и главными пучками должны поступать на линию наложения оболочки с сопроводительными листами. Каждый изготовленный барабан на линии наложения оболочки должен поступать на участок конечного контроля с соответствующей маркировкой.

Все данные по идентификации продукта, находящейся в производстве, в конечном итоге поступают на участок конечного контроля.

3. *Идентификация готовой продукции.* Готовая продукция идентифицируется на предприятии с помощью фирменной этикетке, где указаны все данные о продукции в соответствии с ГОСТ 22498-88 «Кабели городские телефонные с полиэтиленовой изоляцией в пластмассовой оболочке» и соответствующей процедурой идентификации поступающих материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, описанной в «системе сквозного контроля качества». Ответственным за идентификацию готовой продукции является инженер по качеству.

При управлении компанией создается и используется большой объем документации. Одной из основных функций системы управления качеством является обеспечение контролируемого применения и распространения документации. В качестве «документа» могут выступать

документы «в папке»,
информационные листы и плакаты,
данные, хранящиеся в компьютерной сети,
документы внешнего происхождения (почта, факсы, ГОСТы, ТУ, и т.п.).

Действенность (или работоспособность, актуальность) любого документа должна подвергаться проверке. Документы хранятся таким образом, чтобы в течение времени действия документа к нему был обеспечен доступ.

Руководители структурных подразделений являются ответственными за выполнение принципов обращения с документами и за выпуск практических инструкций, касающегося этого, а так же и за анализ, выпуск, сохранность и доступность действующих документов в сфере деятельности своего подразделения.

Что касается действующих документов общезаводского применения, то за их анализ, выпуск, сохранность и доступность несет ответственность директор по качеству.

На предприятии «Нева Кабель» документы системы качества существуют как в «электронном» так и в «бумажном» виде. На предприятии функционирует локальная компьютерная сеть. Все сотрудники предприятия имеют возможность в любое время восполь-

зоваться компьютером. Документы системы качества в электронном виде хранятся на главном файл-сервере предприятия (Q/Common/Iso 9002). Доступ для просмотра к документам системы качества имеют все работники предприятия. Доступ для изменения документов системы качества имеет только директор по качеству. После утверждения директором по качеству документ заносится на файл-сервер, а заинтересованные подразделения уведомляются (согласно утвержденному списку рассылки) о том, что в данном конкретном документе произошли изменения или выпущен новый документ. Документ, утративший силу, переносится в файл «архив» на этом же файл-сервере. За поддержание документов системы качества в рабочем состоянии ответственность несет директор по качеству. Наряду с электронной версией документов системы качества, на предприятии существует «бумажная» версия документов в виде «контрольного экземпляра».

В табл. 2.10, 2.11 представлены данные о сформированной компьютерной системе ЗАО «Нева-Кабель».

Совершенно очевидно, что для организации информационной межкомплексной связи используется кабельная продукция.

Таблица 2.10

Данные об использовании элементов компьютерных и информационных технологий ЗАО «Нева-Кабель»

Наименование структурных подразделений	Тип и кол-во ПЭВМ	Общесистемное программное обеспечение	Прикладное программное обеспечение	Периодичность решения задач
Отдел продаж и маркетинга	Pentium II	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access.	Ежедневно
Отдел материально – технического снабжения	Pentium II	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access	Ежедневно
Технический директор	Pentium III	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access	Ежедневно
Директор по качеству	Pentium II	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access «Консультант Плюс»	Ежедневно
Менеджер по информационной поддержке управления бизнесом	Pentium II	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access	Ежедневно
Отдел бухгалтерии	Pentium II	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala	MS Word – 95; MS Excel; СУБД MS Access; «1С:Бухгалтерия» , «Консультант Плюс: Налоги Бухучет»	Ежедневно
Производственный персонал	Pentium I	ОС – Windows 95; Microsoft Office 97; Scala		Ежедневно

В связи с этим, предлагается сравнить виды кабеля, представленные в табл. 2.12.

Принципы управления ЗАО «Нева-Кабель»

А). В соответствии с общей теорией управления сложными системами

Принцип	Сущность принципа	Критерии оценки соответствия СУП принципам	Оценка соответствия
1	2	3	4
Научности управления	<p>Обоснование и выбор стратегических, оперативных и тактических решений осуществляется на основе многовариантной оценки и выбора рационального (оптимального) варианта с использованием современных методов. Реализация этого принципа осуществляется с использованием:</p> <p>1.1. Математических моделей и экономико-математических методов; 1.2. Методов исследования операций; 1.3. Методов с использованием искусственного интеллекта с применением базы знаний экспертных систем; 1.5. Моделей и методов управления рисками при обосновании и выборе УР.</p>	<p>Соответствует, если используются методы 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5. Частично соответствует, если используются методы 1.1, 1.3. Не соответствует, если не используется ни один из перечисленных в графе 2 методов.</p>	Частично соответствует
Системного подхода	<p>Для возможностей улучшения функционирования СУП используются методы системного анализа при исследовании органов, объектов инструментария и технологии управления.</p>	<p>Соответствует, если:</p> <p>2.1. Проведено согласование целей и задач управления между подсистемами. 2.2. Осуществлено рациональное распределение предметов ведения между структурными подразделениями. 2.3. Рационально распределены предметы ведения структурного подразделения между специалистами. Частично соответствует, если не выполнено условие 2.3. Не соответствует, если не выполнены все условия.</p>	Частично соответствует
Правильности подбора и расстановки кадров	<p>Подбор и расстановка кадров должны проводиться с учетом следующих групп качеств: профессиональной компетентности; организаторских способностей; предприимчивости; деловитости и личной организованности; моральных качеств; работоспособности и трудовой активности.</p>	<p>Соответствует, если кадры обладают всеми группами качеств. Не соответствует, если кадры не обладают хотя бы одной группой качеств.</p>	Соответствует

Б). При применении методов автоматизированного управления

1	2	3	4
Рационального сочетания централизации и децентрализации управления организацией	Оптимальное распределение ответственности, прав и обязанностей между звеньями и ступенями управления. Принятие единоличных управленческих решений с персональной ответственностью за их последствия.	Соответствует, если существует оптимальное распределение полномочий, предметов ведения и функций управления между всеми звеньями и ступенями управления предприятия. Частично соответствует, если есть оптимальное распределение полномочий, предметов ведения и функций управления между звеньями управления. Не соответствует, если нет оптимального распределения полномочий, предметов ведения и функций управления между всеми звеньями и ступенями управления.	Соответствует
Применение новых задач управления предприятием	Использование не только традиционных, но и новых методов оптимизации решения задач, задач электронной почты, телевидения, телеконференции, методов компьютеризованной мозговой атаки при оценке управленческих решений.	Соответствует, если в управленческой деятельности органов управления используются все виды новых задач Частично соответствует, если используются только оптимизационные задачи Не соответствует, если не используются новые задачи	Соответствует
Первого руководителя	Разработка и внедрение АСУП должны проводиться под непосредственным руководством руководителя организации и руководителей структурных подразделений	Соответствует, если совершенствование подсистем управления проводится под непосредственным руководством первых руководителей Не соответствует, если это требование не выполнено	Соответствует
Совместимости обеспечивающих подсистем АСУП	Языки, символы, коды, информационные и технические характеристики структурных связей между подсистемами, средства обеспечения АСУ должны обеспечивать совместное и наиболее эффективное функционирование системы управления предприятием	Соответствует, если выполнены требования по совместимости обеспечивающих подсистем АСУП всех звеньев и ступеней управления: информационной, лингвистической, технической, математической, программной Частично соответствует, если выполнены требования 1, 2, 3. Не соответствует, если не выполнены требования 1, 2, 3	Соответствует
Инвариантности	Универсальность компонентов обеспечивающих подсистем АСУП для всех звеньев управления, выполняющих одни и те же функции в СУП.	Соответствует, если: 1) используются один и те же виды общего (базового) программного обеспечения во всех АРМ СУП; 2) применяются одни и те же программы в составе специального ПО при решении одноименных задач в разных звеньях и ступенях управления.	Соответствует

		Частично соответствует, если выполнено требования 1. Не соответствует, если не выполнены требования 1 и 2.	
Интеграция АСУП и всех ее подсистем и компонентов	<p>Функционирование СУП осуществляется на основе объединения всех ступеней и звеньев управления с учетом требований, предъявляемых к автоматизированным интегрированным системам проектирования и управления:</p> <p>организационной интеграции, связанной с созданием типовых автоматизированных рабочих мест</p> <p>информационной интеграции путем создания и внедрения единой системы классификации и кодирования информации</p> <p>математической интеграции, благодаря использованию единых типовых математических и эвристических модулей</p> <p>программной интеграции, достигаемой типизацией и унификацией программных модулей при создании специального программного обеспечения</p> <p>технической интеграции, достигаемой на основе типизации и унификации используемой компьютерной техники, средств связи и оргтехники</p>	<p>Соответствует, если:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создана и используется единая информационно-вычислительная сеть для всех ступеней и звеньев управления предприятием 2. Разработана и используется единая система типовых АРМ 3. Разработан и используется распределенный и интегрированный банк данных и знаний 4. Разработан и используется банк математических и эвристических модулей 5. Разработан и используется банк знаний экспертных систем 6. Разработан и используется банк типовых программных модулей 7. Используются стандартизированные и унифицированные технические средства сбора, обработки, передачи, отображения и документирования информации <p>Частично соответствует, если выполнены требования 1, 2, 3, 7</p> <p>Не соответствуют, если не выполнены требования 1, 2, 3, 7</p>	Частично соответствует

Таблица 2.12

Сравнение возможностей связи различных видов кабеля

Свойства кабеля	Телефонный кабель	Коаксиальный кабель	Волоконно-оптический кабель
1	2	3	4
Скорость передачи данных	29КГц	100МГц	100ГГц
Возможности	Присоединение к интернету	Межкомплексная связь в ЛВС	Выделенная многоканальная линия
Сравнительная оценка для использования в ИТС	Не достаточная.	Приемлемая	Эффективная
Количество документов, обработанных в один рабочий день, одним служащим (на примере центрального агентства КУ-ГИ)	120 (120 тыс.зн.)*	120*10 ³	120*10 ⁶

Эффективность от использования	-	10^3	10^6
Защита информации	-	-	-
Преимущества	-	Обеспечивает одну линию работы операторов	Обеспечивает параллельную работу операторов

* 120 - среднее количество документов, обработанных за один рабочий день, один средний документ содержит 10 тыс. зн.

Таким образом, для обеспечения оперативного управления фирмой-производителем кабельно-проводниковой продукции необходима установка корпоративной информационной сети (КИС).

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ФИРМЫ

3.1 Анализ макросреды фирмы

Стратегический анализ – это процесс определения стратегии фирмы путем оценки ее внутренней и внешней среды с целью минимизировать слабые и укрепить сильные стороны для достижения и развития конкурентных преимуществ, а также для повышения социально-экономической эффективности функционирования фирмы.

Для понимания сущности стратегического анализа отметим, что он представляет собой анализ социально-экономической системы, в которой можно выделить следующие стороны:

функциональную, при которой анализ рассматривается как совокупность видов действий, направленную на достижение определенных результатов;

процессную, при которой анализ рассматривается как действие по выявлению проблем, т.е. как процесс подготовки принятия решений;

элементную, при которой анализ рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез стратегического анализа необходим для содержательного понимания того, как действует система.

Процессный разрез необходим для понимания того, как строится и действует технология анализа. Объекты рассмотрения здесь – стадии процесса анализа, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и т.п.

Элементный разрез определяет роли и значения каждого элемента в анализе, изучения внутреннего строения системы. Объектами рассмотрения здесь будут: организация труда работников, техническая оснащенность, информационная система и т.п.

Исходя из сказанного, представим модель механизма стратегического анализа фирмы. Характеристиками, изображаемыми на осях модели, могут быть:

1. Функции стратегического анализа:
 - 1.1. Описание;
 - 1.2. Объяснение;
 - 1.3. Предсказание (прогноз).
2. Этапы процесса:
 - 2.1. Анализ миссии и целей;
 - 2.2. Анализ внешнего окружения;
 - 2.3. Анализ внутренней среды;
 - 2.4. Оценка стратегической позиции.
3. Элементы механизма стратегического анализа:
 - 3.1. Информация;
 - 3.2. Кадры;
 - 3.3. Финансовые средства;
 - 3.4. Техника анализа.

Модель стратегического анализа представлена на рис. 3.1.

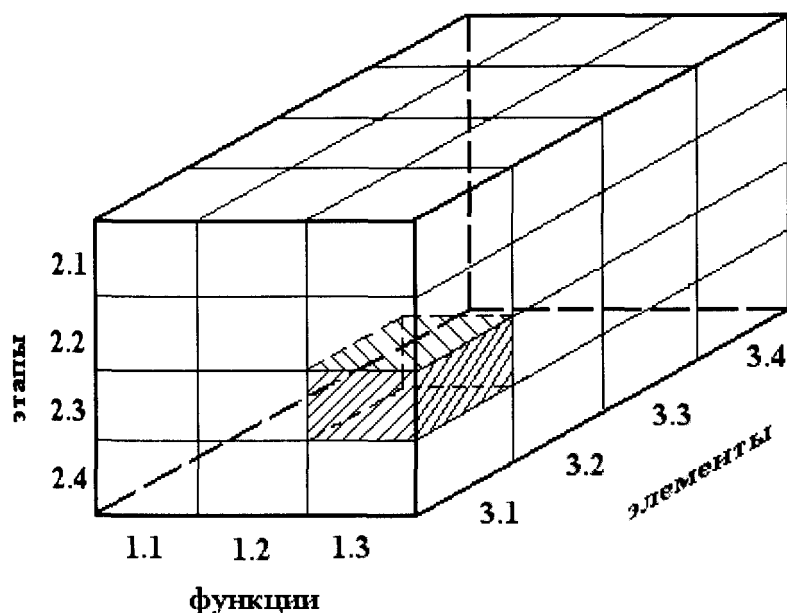


Рис. 3.1. Модель стратегического анализа

Клетка 1.3.-2.3. (заштрихована) означает модель прогнозирования развития внутренней среды фирмы; клетка 1.1.-2.2. – модель процесса описания ее внешнего окружения.

Это представление процесса стратегического анализа на плоскости. Для объемного представления механизма стратегического анализа дополним его третьей характеристикой - элементами. Получим геометрическое тело (параллелепипед).

Тогда куб 1.3.-2.3.-3.1. будет означать модель информационной системы прогнозирования внутренней среды фирмы.

К стратегическому анализу фирмы предъявляются следующие требования¹:

целенаправленность позволяет выделить границы объекта анализа, адресность и конкретность выводов;

объективность достигается с помощью: использования методов анализа, выбором показателей, характеризующих объект исследования; привлечения исполнителей с соответствующей подготовкой, уровнем знаний, обладающих необходимым опытом; выбором базы (эталона) для сравнения.

своевременность означает, что время и продолжительность проведения исследования должно способствовать принятию решений в нужный момент;

системность обеспечивает полноту, реальность выводов;

информативность – требуется получение «живой» информации с помощью формальной и неформальной коммуникаций (бесед со специалистами, анкетирования, проведения наблюдений и т.д.);

обязательное преследование определенной цели.

По своему содержанию стратегический анализ предусматривает анализ среды, в которой можно выделить следующие уровни:

микросреда – внутренняя среда фирмы;

мезосреда – среда непосредственного окружения;

макросреда – среда косвенного окружения;

мегасреда – среда большой масштабности, мировая среда.

Мезосреда, макросреда, мегасреда относятся к внешнему окружению фирмы (рис. 3.2).

¹ Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160 с.

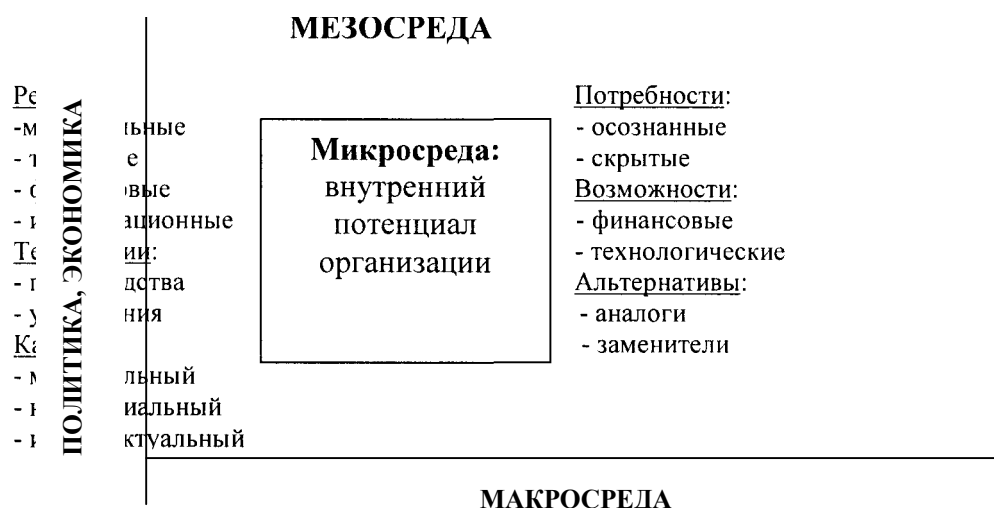


Рис. 3.2. Окружение фирмы¹

Существует множество подходов к стратегическому анализу мезосреды фирмы. Одним из самых распространенных является оценка характеристик мезосреды (ресурсы, технологии, капитал, потребности, возможности, альтернативы) посредством анализа состава отраслевого окружения (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы и др.). Мезосреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности фирмы (акционеры, поставщики, местные фирмы, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные фирмы).

Рациональный состав моделей анализа мезосреды может быть, по нашему мнению, следующий:

1. Основные экономические показатели отрасли;
2. Ключевые факторы успеха (КФУ);
3. Модель «5 сил конкуренции» М. Портера.

Такой состав затрагивает все стороны мезосреды – конкуренцию, рынок, отрасль.

Основные экономические показатели дают оценку отрасли и являются ее важнейшими параметрами, кроме того, они имеют большое значение при разработке стратегии. Табл. 3.1, по мнению авторов, представляет собой пример того, как основные экономические характеристики влияют на процесс разработки стратегии фирмы.

Для учета влияния внешней среды применяется концепция ключевых факторов успеха (КФУ). КФУ – это общие для всех фирм отрасли переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции фирмы в отрасли. КФУ в различных отраслях различны. В литературе встречается зависимость КФУ от сфер деятельности фирмы (табл. 3.2) и зависимость от стадий жизненного цикла отрасли.

В соответствии с моделью конкурентной борьбы Т. Коно², доля компании на рынке определяется следующим образом:

$$D = f(Q, P, S, C) \quad (3.1)$$

¹ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование//Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№ 2.

² Коно Т. Стратегия и структура японский предприятий.-М.: Прогресс, 1987.

где: D – доля фирмы на рынке;

Q – сопоставимое количество продукции;

P – цена продукции;

S – фактор, учитывающий потребление продукции на рынке;

C – фактор, учитывающий мощь сбытовой сети фирмы.

Портер подчеркивал ведущее значение таких факторов, как снижение издержек производства, индивидуализация продукции, сегментация рынка. Все они включены в вышеуказанную функцию. Кроме этого, конкуренция должна быть подкреплена: способностью к развитию; производственными мощностями; качеством продукции.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности фирмы, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Таблица 3.1

Стратегическая важность экономических характеристик фирм

Характеристика	Стратегическая важность
Размеры рынка	Важно для оценки инвестиций, определение доли рынка конкурентов; небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов.
Темпы роста рынка	Анализ роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли; замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых организаций.
Излишки или нехватка мощностей	Излишние производственные мощности в строительстве приводят к падению прибылей.
Прибыльность отрасли	В строительстве примерно на среднем уровне или ниже, что приводит к сокращению числа компаний на рынке.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высокие барьеры защищают позиции предприятий, уже действующих на рынке.
Цена - наиболее важный фактор для покупателей	Низкая покупательная способность потребителей требует развитие системы ипотечного кредитования, усиления роли государства и муниципальных властей, наличия гибкой системы оплаты, предлагаемого рыноку товара.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	На рынке строительной продукции жесткие требования к размерам капиталовложения, что повышает риск, создает барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка.
Стандартные товары	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.
Вертикальная интеграция	Приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных строительных организаций.
Кривая опыта	Не является ключевым фактором в данной отрасли

Основные показатели макросреды следующие:

1. Экономические: тенденции валового национального продукта; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.

2. Технологические: затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (ско-

Возможные КФУ фирмы

Сферы деятельности	КФУ
Технология	Возможность инноваций в производственном процессе
Производство	Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте); Высокая степень использования производственных мощностей; Доступ к необходимым поставщикам; Высокая производительность труда; Возможность выполнения индивидуальных заказов потребителей
Маркетинг	Гибкая ценовая политика; Гарантии для покупателей
Прочие	Способность быстро переводить новые проекты из стадии разработки в производство; Доступ на финансовые рынки; Хороший имидж

3. Политико-правовые: правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу.

4. Социо-культурные: демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.

5. Природные: дефицитность отдельных видов ресурсов; интенсивность извлечения природных ресурсов по отношению к общим запасам и степень извлечения; степень использования вторичных ресурсов.

Экономическое развитие фирмы начинается с определения ее миссии, которая формируется с учетом всех факторов внешней среды (рис 3.3).

Внешняя среда является источником, питающим фирму ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие фирмы, находящиеся в этой среде. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие фирмы с внешней средой, соответственно, внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке целей фирмы и их достижении [48].

Фирма и внешняя среда, взаимодействуя друг с другом, меняют свои качественные и количественные характеристики, причем степень такого изменения зависит, в основном, от соотношения количественно-качественных параметров и потенциала среды и фирмы. В общем и целом, взаимовлияние асимметрично в пользу среды, хотя степень асимметрии может быть различна.

Чем выше количественно-качественные параметры и потенциал фирмы, тем больше влияние она оказывает на среду и тем активнее сопротивляется воздействию внешних факторов. Иначе говоря, фирмы могут иметь различные возможности для лоббирования своих интересов, поглощения конкурентов, инвестирования в технологические достижения. Таким образом, они испытывают постоянное воздействие среды.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

прогнозировать непредвиденные обстоятельства;

разработать меры предупреждения неблагоприятных обстоятельств и угроз;

оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели.

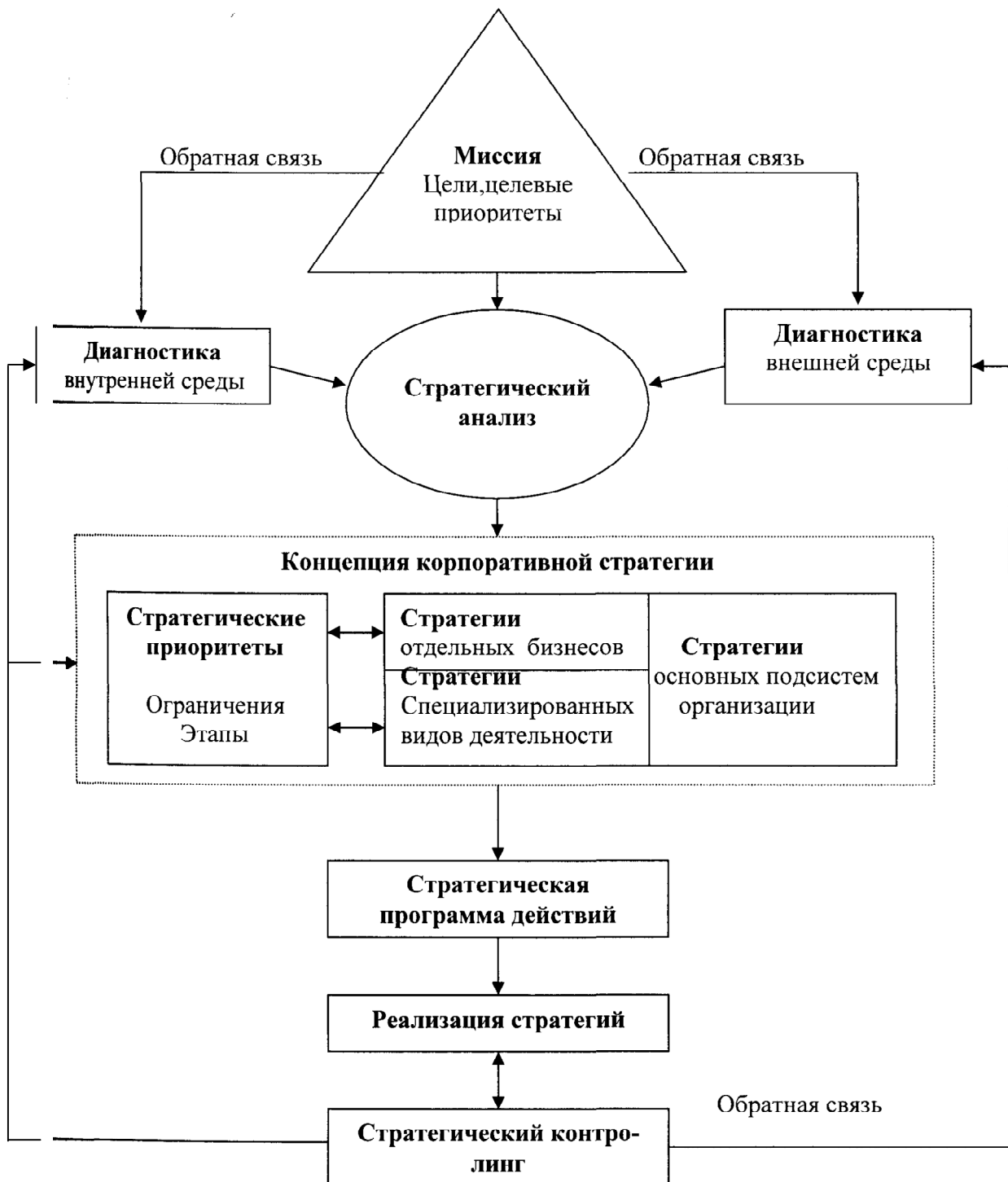


Рис. 3.3. Управление фирмой на основе стратегического анализа¹

Следует обратить внимание, что все факторы макроокружения взаимообусловлены, т.е. изменение в одной области повлечет за собой изменения в другой. Следовательно, в стратегическом планировании следует учитывать совокупное влияние всех факторов одновременно [5].

Анализ непосредственного окружения фирмы предусматривает исследование субъектов рынка, с которыми фирма непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности:

¹ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».-Модуль 4.-М.: «ИНФРА-М», 1999.-344 с.

1. Конкуренты

Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса. По мнению авторов в анализе конкурентов должны быть следующие диагностические элементы:

анализ будущих целей конкурентов

обзор среды, в которой работают конкуренты;

углубленное изучение сильных и слабых сторон.

На основе проведенного анализа авторами установлено, что конкуренты совместного предприятия ЗАО «Нева-Кабель» нацелены на инвестиции в новое оборудование и расширение мощностей, с целью увеличения номенклатуры предлагаемой продукции.

2. Покупатели

Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы.

Анализ сегментов рынка (рис. 3.4, 3.5) показывает, что продажи медного телефонного кабеля ЗАО «Нева-Кабель» основаны в настоящее время только на одном сегменте: телекоммуникационные операторы составляют 34 % всего спроса (включая дилеров и других торговых агентов). Это обусловлено рядом факторов, часть которых зависит от самой компании, а другие связаны с общими тенденциями развития общества:

государственные предприятия (в т.ч. министерство обороны) имеют ограниченные фонды для инвестиций;

газовые и нефтяные компании потребляют значительные количества кабеля, но приобретают его в основном, используя бартерные операции;

усилия службы маркетинга не обладают достаточными ресурсами для использования скрытого потенциала рынка;

многообразие взаимоотношений между операторами и фирмами работает в пользу традиционных источников и затрудняет вхождение в рынок новых производителей;

слабый охват некоторых географических сегментов рынка России;

недостаточное знание потенциала рынка вне крупных городов.



Рис. 3.4. Продажи кабельной продукции по отраслям



1	Дальний Восток
2	Западная Сибирь
3	Северный регион
4	Северо-западный регион
5	Северный Кавказ
6	Урал
7	Центральный район

Рис. 3.5. Продажи кабельной продукции по регионам

Необходимо подчеркнуть, что в других сегментах рынка для компании имеется очевидная возможность для роста, частично требующая активных действий компании, частично ожидающая общего улучшения национальной экономики.

3. Поставщики

Анализ поставщиков направлен на выявление факторов в деятельности субъектов хозяйствования, снабжающих фирму сырьем, материалами и т. п., от которых зависит качество продукции. При изучении поставщиков необходимо исследовать:

- стоимость поставляемой продукции и тенденции ее изменения;
- гарантии качества поставляемой продукции;
- временной график поставки;
- надежность поставщиков (пунктуальность, обязательность).

4. Рынок рабочей силы

Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами. На сегодняшний момент, по данным трудовых бирж, в России существует резерв квалификационного рабочего персонала. При этом, производится обучение персонала, поскольку проведение процедуры повышения квалификации предусмотрено сертификационной политикой фирмы.

Таким образом, стратегический анализ внешнего окружения фирмы можно представить в виде двух взаимосвязанных блоков.

1-й блок. Анализ мезосреды фирмы.

В табл. 3.3. представлены основные группы, влияющие на деятельность фирмы с наличием обратного воздействия.

Противоречивость интересов различных групп необходимо учитывать при принятии любого стратегического решения. В открытой печати¹, опубликованы результаты исследования мнений управляющих западных компаний, которым предлагалось оценить важность каждой заинтересованной группы по семизначной шкале. Результаты показывают, что приоритет имеют покупатели (6,4 балла), работники (6,01) и владельцы крупных пакетов акций (5,3). В российских условиях можно предположить, что приоритет пока имеют руководители фирм, а также владельцы контрольных пакетов акций.

Таблица 3.3

Критерии оценки деятельности фирмы со стороны заинтересованных групп

Заинтересованные группы	Критерии оценки
Покупатели (заказчики)	Скорость (своевременность) выполнения заказа; соотношение потребительских свойств и цены строительной продукции; доступность
Акционеры, инвесторы	Рыночная стоимость ценных бумаг; требования возвратности инвестиционных средств и своевременность получения дивидендов; влияние на управление предприятием
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контракта
Заинтересованные группы	Критерии оценки
Поставщики	Скорость (своевременность) исполнения платежей, стабильность заказов
Профсоюзы	Уровень заработной платы; стабильность занятости; условия труда и возможности профессионального роста; социальные гарантии
Конкуренты	Скорость проникновения на отраслевые рынки, инновации, конкурентные преимущества
Общественность	Вклад в развитие общества через уплату налогов, благотворительность, создание рабочих мест, минимум негативного воздействия на природную среду
Правительственные органы	Исполнение законов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Городская и региональная администрация	Учет требований новой градостроительной политики

Несовпадение их интересов приводит к конфликтам, которые периодически обсуждаются в средствах массовой информации. Остальные группы заинтересованных лиц пока не имеют столь сильного влияния на принятие управленческих решений, как в западных фирмах. Однако для управления важно понимать, что при таком широком спектре интересов различных групп любое решение может вызвать неприятие или даже давление на фирму со стороны той или иной группы (групп).

Так же для фирм важно учитывать влияние, так называемых, контактных аудиторий. К ним относятся финансовые круги региона, государственные и муниципальные учреждения, администрация города и области, общественные организации и др.

¹ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».-2001.-№ 2.

В табл. 3.3 в числе значимых факторов мезосреды, воздействующих на фирмы, приведены профессиональные союзы. Однако в России они пока не имеют столь сильного влияния на принятие управленческих решений как в западных фирмах. В большинстве своем деятельность российских профсоюзов непоследовательна и не приносит значительных результатов, что обусловлено сложившейся экономической ситуацией.

2-й блок. Анализ макросреды предприятия.

Анализ внешней среды деятельности фирмы должен проводиться службой маркетинга. Наличие систем маркетинговой информации в фирме, которая обязательно включает процедуры слежения за конкурентами, является ключевым фактором успеха предпринимательской деятельности.

3.2. Анализ микросреды фирмы

Целью анализа внутренней структуры фирмы является выявление сильных и слабых сторон в ее деятельности, процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называемый управленческим обследованием [37]. Оно представляет собой процесс исследования внутренней структуры фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе. Внутренняя среда фирмы является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность фирме функционировать, а, следовательно, существовать и выживать на определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже ликвидации фирмы в том случае, если она не обеспечивает ее необходимого функционирования.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов фирма отвечает целевым требованиям. Таким образом, проводится анализ фактического и нормативного потенциалов. По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон фирмы.

В результате проведения внутреннего анализа фирмы можно выявить ряд моментов:

переоценивает или, наоборот, недооценивает себя фирма;

переоценивает или недооценивает она своих конкурентов;

каким требованиям рынка она придает чересчур большое или, наоборот, слишком малое значение.

Определим стратегический анализ внутренней среды фирмы как процесс комплексного анализа потенциала и возможностей фирмы, направленный на оценку текущего состояния предпринимательской деятельности, выявление сильных и слабых сторон фирмы.

В экономической литературе используются различные термины для обозначения анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы: его называют анализом деятельности фирмы¹, внутренним анализом [47], самоанализом, бизнес-диагностикой², управленческим обследованием³.

Нам представляется, что дело не столько в терминологии, сколько в различном понимании сути и предназначения данного процесса. Стратегический анализ внутренней среды является частью стратегического управления, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности фирмы, стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и воз-

¹ Справочник директора предприятия.-М.: ИНФРА-М, 1997.

² Бизнес-диагностика промышленных предприятий/Соломенникова Е.А., Гренбэк Г.В., Маркова В.Д. и др.-Новосибирск: НГУ, 1996.

³ Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие.-Новосибирск, 1995.

возможностей фирмы стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Следовательно, имея внутреннюю направленность по объекту (внутренняя деятельность фирмы), стратегический анализ внутренней среды ориентирован на требования внешней среды. Нацеленность на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам фирмы отличает стратегический анализ внутренней среды от анализа хозяйственной деятельности.

В современном предпринимательстве возникает необходимость использовать такие новые понятия, как философия бизнеса, представление образа компании в перспективе и миссии, которые на длительный срок определяют так называемый «жизненный цикл» фирмы. Введение понятия о жизненном цикле фирмы позволяет заранее представить развитие деловой активности и учитывать их в процессе текущего и перспективного планирования.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по маркетингу и изучению рынков [4, 5, 17, 22, 37, 43, 45, 47, 48, 67, 79, 102, 103, 104]. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Фирмы имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла фирмы на соответствующие временные отрезки хорошо описан в книге академика Б.З. Мильнера, где представлены этапы жизненного цикла и стадии роста фирмы. По нашему представлению и с учетом мнения Б.З. Мильнера жизненный цикл проходит следующие этапы:

1. Этап предпринимательства. Фирма находится в стадии становления, сформирован жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия фирмы. Коммуникации и структура в рамках фирмы остаются в сущности неформальными. Члены фирмы затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап стабилизации управления. Структура фирмы стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами фирмы. Возрастает роль высшего руководящего звена фирмы, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов фирмы не вызывает серьезной опасности.

4. Этап устойчивой структуры. Фирма увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции сокращающегося рынка фирма сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений принимает централизованный характер.

Графически основные этапы жизненного цикла фирмы представлены на рис. 3.6, где показано по восходящей линии создание, рост, и зрелость фирмы, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой.

На основе проводимых исследований и обобщения накопленного опыта стадии жизненного цикла фирмы можно представить более детально (табл. 3.4).

Рождение. Основатели фирмы выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Для тех, кто в этот период работает в фирме, характерна наивысшая сплоченность и взаимодействие.



Рис. 3.6. Жизненный цикл фирмы

Детство. Это - опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения фирмы. Из мировой статистики известно, что огромное число фирм небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе малое предприятие терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий - в течение пяти лет своего существования. Задача этого периода - быстрый успех. Цели - здоровое существование и развитие, а не простое выживание.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост фирмы осуществляется, как правило, не систематично, рывками: фирма все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху.

Таблица 3.4

Стадии развития фирмы

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	С собой в центре внимания	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии на...	Новом	Конкуренции	Завоеваниях	Координации	Интеграции, управлении	Приспособлении	Продолжение существования	Обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	С предвидением	По заказам	Продажи, бюджет	По заказам, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Малая группа единомышленников	Делегирование	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели фирмы вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода - экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, фирма ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала - более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями фирма нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, фирма действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Фирма может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство фирмы постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю фирмы на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям - все это вместе взятое создает условия для «закупорки артерии». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате фирма постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Фирма откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Фирма в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

На основе проведенных исследований и умозаключений авторы утверждают, что жизненный цикл ЗАО «Нева-Кабель» можно оценить в состоянии «полная зрелость».

При стратегическом планировании, изучая внешнюю среду, необходимо выяснить, какие возможности и какие угрозы таит в себе внешняя среда.

В свою очередь, для оценки потенциала фирмы следует проанализировать внутреннюю среду фирмы, и выявить ее сильные и слабые стороны.

Для анализа среды ЗАО «Нева-Кабель» был применен метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strength (сила), Weak (слабость), Opportunity (возможности), Threat (угрозы)), который является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии фирмы (рис. 3.7).

После того, как список слабых и сильных сторон ЗАО «Нева-Кабель», а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними (рис. 3.8).

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность расширения производственной специализации • Высокие объемы, защищающие от падения цен • Оборудование, обеспечивающее высокое качество продукции • Имидж высокого качества и надежности продукции • Высококвалифицированный персонал ЗАО "Нева Кабель" • Клиентская база и налаженные контакты с клиентами и поставщиками 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие стратегических направлений деятельности • Отсутствие традиционных взаимоотношений со многими телекоммуникационными компаниями • Слабый охват других сегментов рынка кроме операторов связи • Отсутствие опыта в производстве новых типов кабеля • Отсутствие каналов сбыта новых типов кабеля • Монополизм поставщиков • Кредиторская задолженность
Возможности	Риски (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> • Экономический рост • Увеличение объемов без значительного увеличения постоянных расходов • Дифференциация продукции повышает устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке • Глобальная тенденция увеличения жизненного цикла медного телефонного кабеля с новыми свойствами • При увеличении мощностей есть возможность реально использовать дополнительные смены • Возможность выхода на рынки Центральной и Восточной Европы • Опыт управления в условиях кризиса • Возможность отбора наиболее квалифицированных и лояльных кадров 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренты нацелены на инвестиции в новое оборудование и расширение мощностей • Трудности удержания клиентов и каналов сбыта в переходный период • Цены на медный кабель могут упасть, как следствие усиления конкуренции • Риск политической нестабильности • Нестабильность на рынке закупок может повлиять на прибыль или вызвать нехватку материалов • Увеличение доли использования волоконно-оптической и беспроводной связи • Сезонность продаж

Рис. 3.7. Основные элементы метода SWOT

В левой части матрицы выделяют два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые вписываются все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны фирмы. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которую вписываются все возможности и угрозы.

	<p align="center">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Увеличение объемов без значительного увеличения постоянных расходов Дифференциация продуктов повышает устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке Глобальная тенденция увеличения жизненного цикла медного телефонного кабеля с новыми свойствами При увеличении мощностей есть возможность реально использовать дополнительные смены Возможность выхода на рынки Центральной и Восточной Европы Опыт управления в условиях кризиса</p>	<p align="center">УГРОЗЫ</p> <p>Конкуренты нацелены на инвестиции в новое оборудование и расширение мощностей Трудности удержания клиентов и каналов сбыта в переходный период Цены на медный кабель могут упасть, как следствие усиления конкуренции Риск политической нестабильности Нестабильность на рынке закупок может повлиять на прибыль или вызвать нехватку материалов Увеличение доли использования волоконно-оптической и беспроводной связи Сезонность продаж</p>
<p align="center">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>Возможность расширения производственной специализации Высокие объемы, защищающие от падения цен Оборудование, обеспечивающее высокое качество продукции Имидж высокого качества и надежности продукции Высококвалифицированный персонал ЗАО "Нева Кабель" Клиентская база и налаженные контакты с клиентами и поставщиками</p>	<p>ПОЛЕ «СИВ»</p>	<p>ПОЛЕ «СИУ»</p>
<p align="center">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>Отсутствие стратегических направлений деятельности Отсутствие традиционных взаимоотношений со многими телекоммуникационными компаниями Слабый охват других сегментов рынка кроме операторов связи Отсутствие опыта в производстве новых типов кабеля Отсутствие каналов сбыта новых типов кабеля Монополизм поставщиков Кредиторская задолженность</p>	<p>ПОЛЕ «СЛВ»</p>	<p>1-6 2-2 3-4(5) 4- 5- 6-3</p> <p>ПОЛЕ «СЛУ»</p>

Рис. 3.8. Взаимосвязи элементов метода SWOT

На пересечение разделов образуется четыре поля:

Поле «СИВ» (сила и возможности)

Поле «СИУ» (сила и угрозы)

Поле «СЛВ» (слабость и возможности)

Поле «СЛУ» (слабость и угрозы)

На основе анализа находящихся в поле «СИВ» следует разрабатывать стратегию ис-

пользования сильных сторон фирмы для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что совместное предприятие ЗАО «Нева –Кабель» обладает мощным производственным потенциалом (высококачественное оборудование и высококвалифицированный персонал), который следует использовать для осуществления стратегии дифференциации продуктов, что в свою очередь повысит устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке. При этом, увеличение мощностей реально дает возможность использовать дополнительные смены. Данное обстоятельство является одним из оснований для увеличения объемов производства без значительного увеличения постоянных расходов. Расширение номенклатуры производства совместного предприятия ЗАО «Нева-Кабель» предоставляет возможность выхода на рынки Центральной и Восточной Европы. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в фирме слабости. Здесь следует обратить внимание на дифференциацию продукции, поскольку данная стратегия позволит приобрести опыт в производстве новых типов кабеля. Кроме этого, отсутствие каналов сбыта новых типов кабеля можно избежать путем выхода на рынки Центральной и Восточной Европы.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы фирмы для устранения угроз. В данной ситуации, следует, используя существующую клиентскую базу, налаженные контакты с клиентами и поставщиками, имидж высокого качества продукции и высококвалифицированный персонал предприятия, выбрать стратегию, направленную на производство новой продукции.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», фирма должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить возникшую угрозу.

Поскольку конкуренты нацелены на инвестиции в новое оборудование и расширение производства, следует повышать квалификацию персонала для производства новых типов кабеля.

Сложнейшей методологической проблемой в стратегическом анализе внутренней среды фирмы является определение круга анализируемых показателей. Питерс Т. и Уотермен Р.¹ отмечают: «Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых (коммерческих) решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче всего поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное». Информационные технологии значительно расширили возможности управляющих в части учета и анализа большого числа взаимосвязанных факторов. Вместе с тем они же выявили и проблемы ограниченности человеческих возможностей в восприятии многообразной информации. Саймон Г.² отмечает: «Число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной фирмы, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации». Исходя из этого, можно сказать, что конкретный перечень показателей, ресурсов и сфер деятельности, которые должны быть подвергнуты анализу, меняется по мере изменения условий функционирования фирмы.

Исследователи³ выделяют выделяет два направления экономического анализа в фирме и соответственно две группы показателей:

показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы;

показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы. Очевидно, что

¹ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления.-М.: Прогресс, 1986.-С. 83.

² Саймон Г.А. Рациональность как процесс и продукт мышления//Thesis.-1993.-№ 3.

³ Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

при стратегическом внутреннем анализе речь идет об оценке экономического потенциала фирмы, ее в сравнении с другими фирмами, определении места фирмы в системе ранжирования на национальном международном уровне. К числу таких показателей обычно относят активы фирмы, объем продаж, показатель валовой или чистой прибыли, число занятых, научно-технический потенциал фирмы.

Так, в Америке привлекают к этой оценке свыше 8 тыс. наиболее компетентных специалистов-экономистов и предпринимателей, которые оценивают фирмы по данным критериям по 10-балльной шкале.

1. Качество управления.
2. Качество производимой продукции и услуг.
3. Финансовое состояние фирмы.
4. Качество маркетинга.
5. Умение привлекать талантливых людей, способствовать их развитию и закреплять их за фирмой.
6. Долгосрочные капиталовложения.
7. Способность к инновациям.
8. Ответственность перед обществом и природой.

Однако, анализ внутренней среды по таким общепринятым показателям является недостаточно полным, поскольку не затрагивает множество других сторон деятельности фирмы (сбыт, маркетинг, управление персоналом и пр.), не дает полного представления о фирме и ее способностях. Некоторые ученые предлагают при проведении внутреннего анализа все рассматриваемые показатели объединить в несколько подсистем: организация управления; технология и производство; маркетинг; финансы; кадры (управление персоналом). Анализ этих составляющих в совокупности дает оценку стратегического потенциала фирмы.

Кроме этого, велика важность учета экологических факторов при определении эффективности производства, а также оценки действующей стратегии. Таким образом, стратегический анализ внутренней среды фирмы можно представить в виде двух блоков, которые отражены на рис. 3.9.

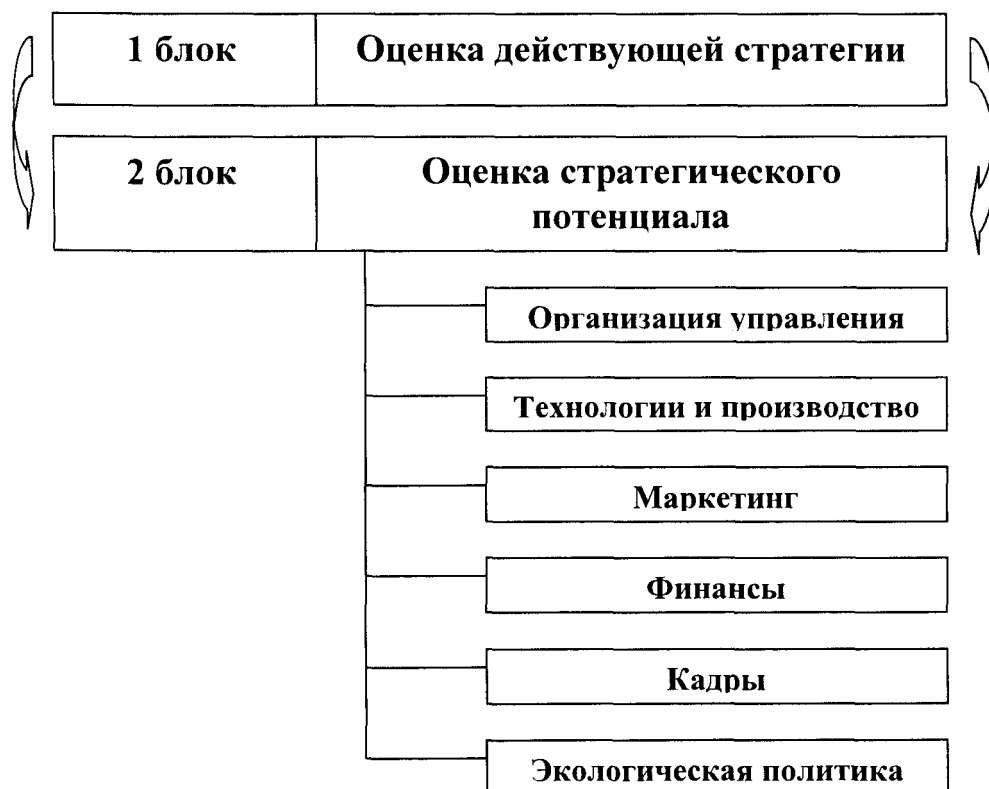


Рис. 3.9. Схема проведения анализа внутренней среды фирмы

1-й блок включает в себя ряд этапов (рис. 3.10).

Вначале определяется состав показателей для описания структуры экономического роста и отражающих степень достижения целей развития. Реализация стратегий всегда сопровождается определенными изменениями соотношений в росте экономических показателей. Поэтому задача исследования и оценки стратегий будет состоять в том, чтобы измерить степень соответствия фактического ряда показателей (ФРП) развития фирмы нормативному (эталонному) ряду показателей (НРП) и сделать соответствующие выводы по результатам проведенного измерения. Нормативный ряд отражает требования эффективного развития фирмы, упрочнения ее позиций на рынке, фактический ряд - сложившиеся приоритеты в росте показателей. Определение состава показателей оценки по мере усложнения условий производства и сбыта продукции, ужесточения требований к качеству и безопасности продукции и т.д. становится все более сложным. Следует учесть также, что показатели, включаемые в оценку, могут менять свою важность в зависимости от состояния внешней среды, жизненного цикла продукции, а также от стратегических целей фирмы. Считается, что перечень показателей, подлежащих оценке, должен быть достаточным для распознавания различных состояний фирмы и будет определяться такими факторами как ее цели, специфика отрасли, тип стратегии, особенности рыночной ситуации и другие.

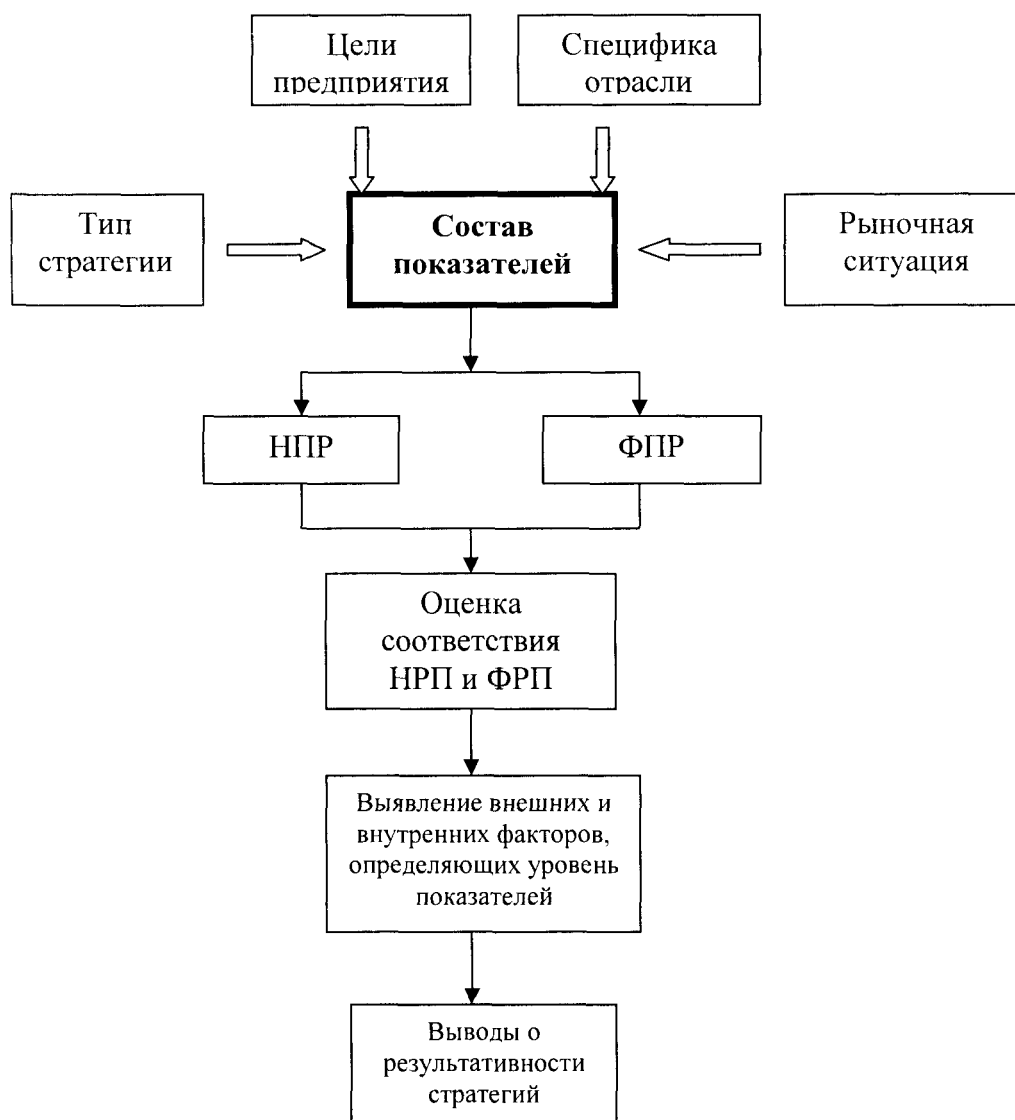


Рис. 3.10. 1-й блок порядка проведения анализа внутренней среды фирмы

Существует два метода формирования состава показателей:

экспертный – в качестве экспертов выступают руководители высшего звена, т.е. те, кто определяет стратегические цели фирмы и несет главную ответственность за их достижение;

логический, рекомендуемый авторами для исследования и оценки действующей стратегии фирмы, основывается на условии интенсивного типа развития. В основу этого метода положен такой тип экономического роста, при котором предлагается снижение затрат живого труда опережающими темпами по сравнению с затратами овеществленного труда и увеличение доли прибыли в произведенной стоимости, т.е. обеспечение расширенного производства. На основе этих соображений сформируем нормативный ряд темпов роста (Т) показателей развития фирмы:

$$T_{фзп} < T_{мз} < T_{сб} < T_{вр} < T_{в} < T_{пр} < T_{пч} \quad (3.2)$$

где ПЧ - прибыль чистая;

ПР - прибыль от реализации продукции;

В - выручка от реализации;

ВР - объем выполненных работ;

Сб - себестоимость;

МЗ -материальные затраты;

ФЗП -фонд заработной платы.

Этот нормативный ряд должен быть неубывающим (более 100 %).

Из него следует, что самым ограничивающим показателем являются темпы роста фонда заработной платы, а самым высоким – темпы роста прибыли, т.е. результирующие показатели должны расти большими темпами по сравнению с показателями, отражающими темпы роста ресурсов. Нормативный ряд показателей (НРП) определяет условия разработки и реализации стратегий, при которых фирма может повышать свои потенциальные возможности, преимущества. Фактический ряд показателей (ФРП) может иметь совершенно иную последовательность. При 7-ми показателях в динамическом ряду количество перестановок теоретически может быть $7!=5040$. Каждый порядок, в котором расположены показатели, будет отражать определенное состояние фирмы, обусловленное характеристиками реализуемой стратегии.

С увеличением числа показателей информационная обоснованность НРП сначала растет, так как увеличивается разнообразие состояний, которое можно анализировать. Когда же число показателей превышает некоторый предел, эта обоснованность начинает снижаться, так как при значительном числе показателей сложно содержательно обосновать приоритеты в динамике.

Таким образом, суть оценки стратегии развития фирмы состоит в сравнительном анализе структуры результатов деятельности по отношению к НРП. Если динамика показателей деятельности фирмы показывает направление приближения к НРП, то стратегия развития фирмы будет рациональной. В противном случае целесообразность разработки и реализации стратегии будет определяться уже не экономическими соображениями или ошибочными критериями выбора стратегии. В таком режиме работы фирма не может долго находиться, т.к. она обречена на банкротство.

Степень соответствия НРП и ФРП можно оценить с помощью коэффициента ранговой корреляции (коэффициента Спирмэна):

$$K = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n (P_i^H - P_i^Ф)}{n^3 - n} \quad (3.3)$$

где: P_i^H - ранг i-го показателя в нормативном ряду;

$P_i^Ф$ - ранг i-го показателя в фактическом ряду;

n - количество рангов в ряду

Этот коэффициент обладает следующими свойствами:

при полном соответствии двух последовательностей (нормативной и фактической), т.е. каждый показатель занимает одно и то же место в обоих рядах, он равен $+1$, что означает полную положительную корреляцию;

при полной отрицательной зависимости, т.е. если в одной последовательности показатели расположены в обратном порядке по сравнению с другой, он равен -1 , что означает полную отрицательную корреляцию;

можно утверждать, что возрастание коэффициента от -1 до $+1$ характеризует увеличивающееся соответствие между двумя последовательностями.

Таким образом, при анализе следует обращать внимание не только на знак и величину коэффициента, но и на его размах. Графическое изображение коэффициента позволяет судить о характере производственно-хозяйственной деятельности, состоянии фирмы. Повторяющиеся значения коэффициента корреляции с небольшим разбросом, охватывающие определенный коридор, направление которого отличается от нулевой линии, будет свидетельствовать о наличии стратегии, заранее спланированной деятельности в определенном направлении. Причем, чем уже этот коридор, тем определеннее проявляется стратегическая линия поведения фирмы. Следует заметить, что значения коэффициентов корреляции являются агрегированными характеристиками экономических результатов деятельности фирмы. В соответствии с логикой исследования и задачами оценки основная цель состоит в том, чтобы уловить и отследить общую тенденцию изменения результатов деятельности фирмы, вследствие реализации стратегии. Анализ тенденций позволяет сделать определенные выводы относительно правильности выбранных целей, направлений и задач развития фирмы.

Вместе с этим следует заметить, что эта характеристика, являясь обобщающей, не в состоянии установить факторы, обусловившие те или иные пропорции показателей. Такими факторами могут быть: технология производства, продукция, основные производственные фонды и другие.

Задача исследования стратегии на этом этапе состоит в установлении зависимостей показателей деятельности от характеристик, влияющих на них факторов. Именно эти факторы и их характеристики являются объектами разработки управленческих решений, объектами целенаправленного воздействия. Установив эти зависимости и закономерности их проявления в различных условиях, представляется возможным действительно управлять развитием конкурентных преимуществ фирмы, разрабатывая соответствующие стратегии.

2-й блок. Анализ стратегического потенциала

При анализе составляющих 2-го блока необходимо учитывать особенности отрасли, в которой функционирует фирма.

Целесообразно при анализе подсистем по рекомендуемым анкетам представлять результаты в форме удобной для визуального восприятия. Таков, например, график «разреза» фирмы или, как его еще называют, «профиль» фирмы. Преимущества подобных графиков заключается в их большей наглядности по сравнению с обычными цифровыми таблицами.

Чтобы проанализировать финансовые результаты деятельности ЗАО «Нева-Кабель», оценивается возможность выявления резервов, увеличения суммы прибыли и рентабельности и разрабатываются мероприятия по использованию выявленных резервов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Нева-Кабель» произведен по четырем группам оценочных показателей [36]:

ликвидность;

рентабельность;

финансовая устойчивость;
деловая активность.

При анализе ликвидности определяется платежеспособность фирмы, ее возможности своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам.

Как показал анализ, абсолютные значения показателей ликвидности ЗАО «Нева-Кабель» по состоянию на 01.01.01 г. не достигают уровня, рекомендуемого для рассматриваемых показателей:

для коэффициента текущей ликвидности - 2,0,
для коэффициента быстрой ликвидности - 1,
для коэффициента абсолютной ликвидности - 0,2-0,7.

Необходимо отметить, что показатели ликвидности за 2001 г. практически не изменились. По нашему мнению данный факт связан с тем, что кредиторская задолженность ЗАО «Нева-Кабель» увеличилась на 28 %, объем привлеченных средств (кредитов банка) увеличился в 2 раза. При этом величина оборотных средств в целом, и каждой из их составляющих, также увеличилась на 36 %.

Это привело к тому, что к концу 2001 г. предприятие ЗАО «Нева-Кабель» не полностью рассчиталось по всем своим обязательствам.

Тем не менее, в 2001 г. по сравнению с 2000 г. произошел рост уровня рентабельности, что свидетельствует о повышении доходности ЗАО «Нева-Кабель». Указанная положительная тенденция вызвана следующими обстоятельствами:

темп роста выручки от реализации услуг (1,57) превышает темп роста затрат, включаемых в себестоимость услуг (1,37);

темп роста внереализационных доходов (1,28) значительно превышает темп роста внереализационных расходов (0,79).

Таким образом, по итогам 2001 г., совместное предприятие ЗАО «Нева-Кабель» обладает достаточными возможностями для успешного развития.

Анализ финансовой устойчивости ЗАО «Нева-Кабель» проводится с целью оценить стабильность финансовой структуры фирмы, степень ее зависимости от внешних кредиторов. Значение коэффициента концентрации собственного капитала к концу года практически находится ниже уровня, рекомендуемого для данного показателя, равного 0,5. Отрицательное значение данного показателя связано со снижением доли собственного капитала.

Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств, по данным бухгалтерского баланса, оставалось стабильным и не изменилось за период 2001 г. Однако величина этого показателя свидетельствует о зависимости ЗАО «Нева-Кабель» от внешних кредиторов.

В то же время собственный капитал вложен во внеоборотные активы, в обороте находятся, в основном, привлеченные средства: значения коэффициента обеспеченности оборотных активов собственным капиталом - отрицательные. Данная тенденция сохранилась и в 2001 г.

В 2001 г. по сравнению с 2000 г. показатели оборачиваемости остались практически без изменений. Указанная тенденция обусловлена тем, что темп роста выручки от реализации в 2001 г. был выше темпа роста активов ЗАО «Нева-Кабель» как и 2000 г.

Таким образом, исследование стратегий предполагает установление того, как и в какой степени экономические, технические, организационные, социальные факторы (внешние и внутренние) определили уровень и пропорции показателей деятельности фирмы. Необходимо, следовательно, детализация оценки, которая может быть получена с использованием известных методов: системного и ситуационного анализа, экономического анализа деятельности фирмы, функционально-стоимостного анализа, корреляционного анализа и других.

ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ФИРМЫ

4.1 Стратегический выбор конкурентных позиций фирмы

В современных условиях хозяйствования ряд отдельных фирм практически не ведет никаких работ в области планирования. Другие, в том числе и ЗАО «Нева-Кабель», перешли на исключительно позаказный метод планирования. Планирование их производственно-хозяйственной деятельности ведется на основе имеющихся заказов, что, как правило, обеспечивает лишь неполную загрузку имеющихся производственных мощностей.

По результатам анализа производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «Нева-Кабель» можно сделать вывод, что существующее планирование не учитывает предпринимательские риски, слабо прорабатываются альтернативные варианты различных плановых решений. В планировании деятельности отдельных производственных подразделений не просматривается увязка с общей стратегией развития фирмы в целом. Нет общей стратегии развития, нет единого плана с маркетинговой ориентацией, другими словами каждое подразделение само по себе. В результате растут убытки, задолженность в бюджеты всех уровней, возникают другие негативные явления. Следовательно, руководству ЗАО «Нева-Кабель» необходим план как динамичный процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и, приспосабливаясь, адаптировать внутренние факторы производства для постоянного развития и дальнейшего роста.

Для решения проблемы развития фирмы нередко применяется стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования в фирме (рис. 4.1) может быть представлен в виде алгоритма, состоящего из последовательных этапов решения соответствующих проблем.

Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности фирмы, временная ориентация процесса планирования и определенный горизонт планирования. Под временной ориентацией будем иметь в виду – отношение процесса планирования к его прошлому, настоящему и будущему [79].

В процессе стратегического планирования определяются стратегии корпорации путем установления ее миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

При этом необходимо совместное исследование потенциала и климата или в оценке стратегической позиции фирмы в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды). Произведение потенциала ($\Pi_{от}$) и климата ($K_{л}$) дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции ($\Pi_{оз}$) фирмы:

$$\Pi_{от} \times K_{л} = \Pi_{оз} \quad (4.1)$$

Стратегическая позиция фирмы представляет собой статическую «массу». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала. Именно произведение стратегической позиции ($\Pi_{оз}$) на стратегическую активность ($A_{кт}$) даст некоторую стратегическую силу (или определит стратегический успех), которую часто называют конкурентным преимуществом ($K_{пр}$):

$$\Pi_{оз} \times A_{кт} = K_{пр} \quad (4.2)$$

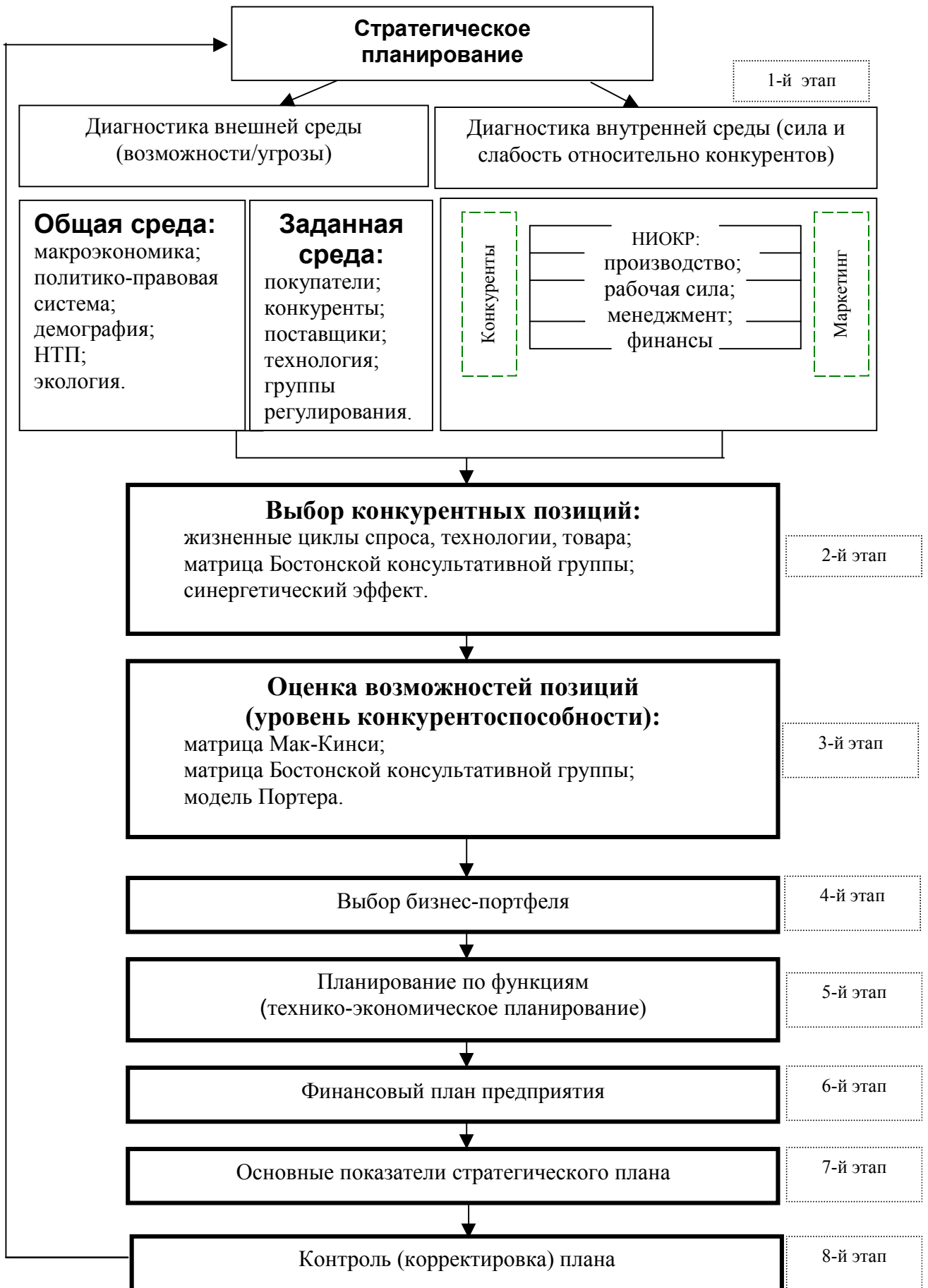


Рис. 4.1. Формирование стратегического плана фирмы

У Ансоффа [5] величина, характеризующая стратегическую силу, называется «конкурентным статусом» фирмы и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии), норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Как известно, стратегическая матрица в маркетинге – это пространственная модель, отражающая позицию фирмы на рынке в зависимости от комбинации двух (или более) факторов. Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель, предложенная в 1957 г. американским исследователем И. Ансоффом. В дальнейшем идея, заложенная в ней, была развита и усовершенствована многими другими исследователями. Сейчас нет ни одного издания по маркетингу, где в качестве одного из базовых инструментов стратегического анализа и планирования, не упоминалась бы знаменитая матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), дающая возможность вырабатывать адекватные стратегии для групп стратегически важных хозяйственных единиц компании. К общепризнанным достоинствам этого инструмента принято относить следующие:

1. Выделение наиболее важной с точки зрения рыночного успеха системы координат «Доля рынка-Рост рынка»;
2. Внутренняя интеграция значимых теоретических и эмпирических концепций маркетинга (жизненный цикл продукции, кривая обучения);
3. Весьма удачный способ визуализации относительного положения стратегических хозяйственных подразделений (СХП) в пространстве базовых координат;
4. Точные и запоминающиеся наименования основных категорий СХП.

Эти и многие другие достоинства логично привели к тому, что матрица БКГ и разнообразные ее модификации (типа «Мак-Кинси»), являющиеся по сути приложениями кластерного анализа к различным двумерным пространствам, достаточно хорошо известны и среди отечественного менеджмента. Однако более глубокий анализ процесса управления в действующих фирмах показал, к сожалению, что между знанием и действием существует непреодолимый пока разрыв. Ни на одной крупной (с числом работающих более 1000) фирме матрица БКГ ни разу не применялась в качестве рабочего инструмента стратегического анализа и планирования. А ведь именно для крупных предпринимательских структур корпоративного типа матрица БКГ и была предназначена изначально, и именно для таких структур обоснованная и грамотно построенная стратегия рыночного поведения является одним из необходимых факторов успеха в современных экономических условиях России.

Помимо характерных внутренних для фирмы причин (отсутствие стратегического планирования как такового, недостаточное понимание глубинного смысла матрицы БКГ, несколько настороженное отношение практиков к «теоретизированию» и т.д.), существуют и вполне объективные причины неиспользования такого сравнительно простого и эффективного инструмента, как матрица БКГ, в практике отечественных фирм. К числу наиболее существенных причин можно отнести следующие:

1. Концепция СХП в настоящее время мало востребована отечественным практическим менеджментом. Связано это, в основном, с тем, что подавляющее большинство крупных фирм построено по традиционной для недавнего прошлого линейно-функциональной схеме, тогда как в западной экономике уже практически завершён переход к дивизиональной структуре управления. Даже там, где в процессе вялотекущей реструктуризации отечественных фирм появляются элементы дивизиональной структуры, высшее руководство крайне неохотно делегирует подразделениям маркетинговые полномочия, справедливо опасаясь выпускать из рук важнейшие рычаги управления. Все это приводит к тому, что отдельные направления деятельности фирмы практически не оцениваются по сравнительной экономической эффективности.

2. Крайний дефицит достоверной рыночной информации делает систему координат, в

которой традиционно строится матрица БКГ, доступной для оценки в лучшем случае на качественном уровне. В самом деле, категория «доля рынка» предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Для современной российской экономики с огромным теневым сектором получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами исследований потребует непомерных затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены.

3. Методика разбиения матрицы БКГ на базовые квадранты обосновано вызывает некоторое непонимание у практиков, привыкших к численным показателям. Понятия «высокий» и «низкий», относящиеся к определению квадрантов, могут настолько сильно различаться в субъективном представлении отдельных специалистов, что представление одной и той же объективной картины отличается у разных людей с точностью «до наоборот».

Указанные причины позволяют утверждать, что крайне редкое применение матрицы БКГ, как практического инструмента стратегического анализа и планирования, обусловлено, в основном несовершенством информационно-экономического пространства России на текущем этапе становления отечественной экономики.

Тем не менее, существующая, пусть и в несовершенном виде, рыночная экономика нашей страны настойчиво требует от фирм оперативной разработки обоснованных рыночных стратегий. В наших условиях именно рыночная стратегия фирмы должна служить основой для перераспределения дефицитных внутренних ресурсов в зависимости от рыночной реакции на те или иные направления деятельности фирмы.

Для рассмотрения концепций стратегического выбора конкурентных позиций фирмы необходимо четкое понимание такого ключевого понятия как «группа продукта», под которой мы понимаем часть линии продукции или услуги, ориентированную, с одной стороны, на удовлетворение аналогичной потребности, а с другой стороны – рассчитанную на потребление достаточно определенным сегментом рынка. Очевидно, что при таком определении, «группа продукта» отличается от традиционного СХП только отсутствием упоминания о степени независимости групп как в технологическом, так и в организационном плане. Тем не менее, как показала практика, понятие «группа продукта» значительно легче воспринимается высшим руководством. Также очевидно, что при различных видах реструктуризации фирм именно наиболее удачные группы продукта должны быть положены в основу организации полноценных СХП.

Несмотря на простоту определения, на практике выделение групп продукта в общем производственном ассортименте фирмы требует от аналитиков опыта, которое делает стратегический анализ не формализуемой дисциплиной. При этом важно соблюсти определенный баланс, чтобы, с одной стороны, избежать излишней детализации (количество групп должно быть обозримым), а с другой – не упустить существенный сегмент рынка.

Наиболее распространенные практические ошибки в фирмах при определении групп продукта:

продукция делится только на «базовую» и «товары народного потребления». Исторические корни этого понятны – совсем недавно все фирмы группы «А» производили продукцию по разнарядке сверху. В современных условиях такая инерция мышления неадекватна рыночной ситуации;

продукция делится только на «традиционную», т.е. выпускаемую достаточно давно, и «новую», т.е. инновационную. Очевидно, что для долгосрочного рыночного успеха, каждая группа должна иметь инновационную составляющую;

продукция делится на группы только по принципу сходства технологии изготовления. При этом заведомо выпускается из виду, что изготовленные по идентичной технологии виды продукции могут потребляться абсолютно разными сегментами рынка, требующими

принципиально разных стратегий.

Оптимальным для определения групп продукта является комбинация «каскадного подхода» (рис. 4.2) и матричного представления (рис. 4.3). При каскадном подходе (известным также под названием «сверху вниз») весь ассортимент последовательно делится по схожести удовлетворяемых потребностей на иерархические уровни с любыми удобными названиями (направления, типы, группы, подгруппы и т.п.) до желаемой глубины проникновения (вплоть до каждого вида продукции)¹.

Полученные на нижнем уровне ассортиментные единицы составят левый вертикальный столбец плоской таблицы или матрицы. Верхнюю строку матрицы составят полученным подобным же образом сегменты рынка, в которых потребители тех или иных видов продукции сгруппированы по значимым для фирмы параметрам.

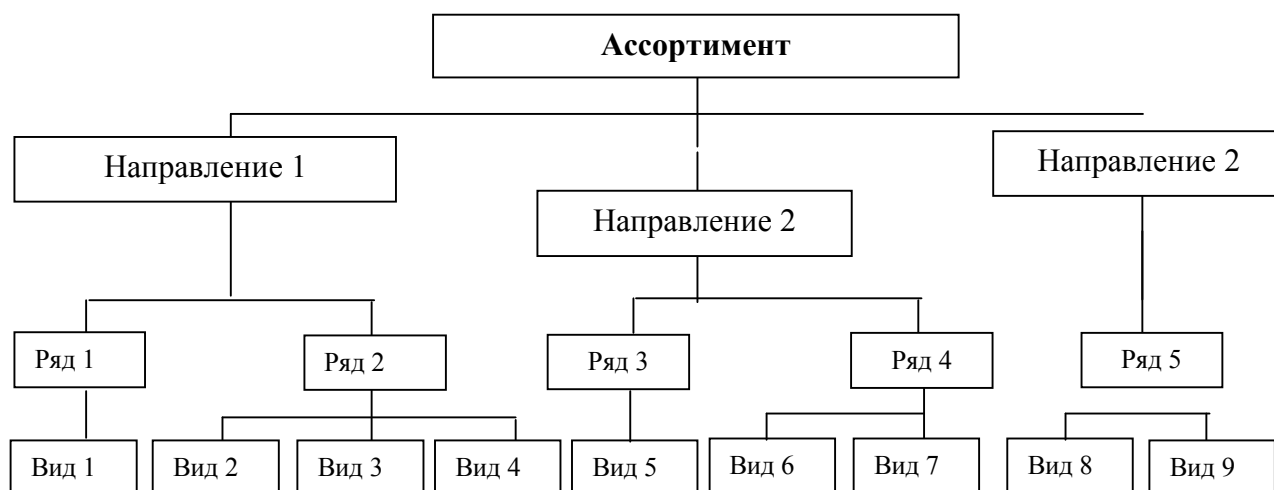


Рис. 4.2. Каскадное разбиение ассортимента продукции

Пересечение строк и столбцов матрицы (т.е. вида продукта и сегмента покупателей) и даст искомое определение группы продукта.

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент ...	Сегмент M
Вид 1		Группа 1	Группа 2		Группа 3
Вид 2	Группа 4			Группа 5	
Вид 3			Группа 6		
...	Группа 7	Группа 8			
Вид N			Группа 9		

Рис. 4.3. Матрица для определения «групп продукта»

Заметим, что помимо определения групп продукта, подобная матрица может послужить и неплохим инструментом для начального стратегического анализа путей развития фирмы. При этом возможны варианты качественной оценки дальнейшей стратегии (на ос-

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование/Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой.-СПб.: Питер, 2001.-384 с.

нове модели Портера):

концентрация на виде продукции (строка) и расширение числа сегментов потребления;

концентрация на сегменте рынка (столбец) с расширением видов продукции, ориентированных на потребности этого сегмента;

концентрация на ограниченном числе групп продукта (некоторые клетки матрицы) с наибольшей рыночной отдачей либо с наибольшим конкурентным преимуществом.

Помимо классических «доля рынка - рост рынка» в БКГ в качестве характеристики каждой группы продукции (горизонтальной оси матрицы) может использоваться параметр X - «удельный вес (группы продукции в общем объеме реализации фирмы) в течение базового периода (наиболее характерный период - 1 год)¹. Обоснование такого подхода характеризуется следующими положениями:

численно и достаточно точно рассчитать долю рынка (даже регионального) в настоящее время затруднительно;

объем реализации фирмы фактически является объемом ее рынка в каждый конкретный период;

для каждой фирмы ключевой задачей является абсолютный рост собственных объемов сбыта, даже если при этом доля рынка сокращается (что, в принципе, возможно);

в условиях динамичных и не всегда предсказуемых изменений объемов рынка возможна ситуация, когда доля рынка может расти при падении объемов реализации.

Параметр X лишен указанных выше недостатков, что делает его вполне пригодным для среднесрочного стратегического анализа значимости групп продукции в общем ассортименте фирмы.

Для каждой группы продукции параметр X вычисляется по формуле:

$$X_i = \frac{Q_i}{Q_o} \times 100\% \quad (4.3)$$

где Q_o - суммарный объем реализации в денежном исчислении за базовый период;

Q_i - объем реализации продуктов i -ой группы за то же период.

При этом, естественно, $Q_o = \sum Q_i$

В качестве второй характеристики группы продукции (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Y - «удельный вес группы продукции в темпе изменения объемов реализации фирмы» в течение базового периода по линейному тренду.

Рассмотрим сущность понятия «линейный тренд», являющегося частью динамического анализа функции реализации от времени. В течение года ежемесячные объемы реализации испытывают колебания в достаточно широких пределах. Происходит это в результате сложения огромного количества факторов – непредсказуемых влияний внешней среды и целенаправленных усилий фирмы, случайных воздействий и долгосрочных тенденций, неосознаваемых факторов и предвиденных и т.д. Тем не менее, очень важно понимать, каков итоговый вектор всех этих факторов, насколько уверенно чувствует себя фирма и куда она движется. Даже качественные ответы на эти вопросы неочевидны при взгляде на динамику реализации в течение года.

Линейный тренд (тенденция) призван дать ответ о направлении движения фирмы в течение базового периода. В математическом смысле тренд представляет собой линейную функцию, восстановленную по ее дискретным фактическим значениям с минимизацией отклонений фактических (как правило, с использованием метода наименьших квадратов). В приложении к функции реализации линейный тренд представляет собой тенденцию раз-

¹ Использованы материалы диссертации Беженцевой Т.В. «Формирование механизма стратегического анализа строительных организаций в современных условиях», выполненной на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

вития в наиболее общем, абстрагированном от случайных колебаний виде. Ниже представлен линейный тренд, вычисленный по стандартной процедуре для тех же фактических значений месячных объемов реализации. Отчетливо видно, что в целом, в течение года объемы реализации проявляют тенденции к некоторому росту.

Линейная функция не является единственной, пригодной для моделирования функции реализации. Более того, выбор функции тренда, определение характерного базового периода для ее построения, определение весовых коэффициентов для отдельных временных отрезков, декомпозиция тренда на составляющие и использование его для прогнозирования объемов реализации представляют собой объемный отдельный раздел маркетингового анализа. Тем не менее, линейный тренд ввиду простоты и наглядности, используется наиболее часто и, как правило, служит отправной точкой для дальнейшей детализации, особенно при рассуждениях стратегического характера, когда необходима наглядная демонстрация наиболее общей тенденции развития.

Формула линейного тренда функции реализации представляет собой традиционное уравнение полинома первой степени:

$$y_o = a_o \times x + b_o \quad (4.4)$$

где y_o - расчетный объем реализации;

x - расчетный период (месяц);

a_o - расчетное изменение (приращение или спад) реализации по сравнению с предыдущим расчетным периодом;

b_o - константа уравнения, которая может быть интерпретирована, как критический объем реализации в начальный период (1-й месяц).

При некоторых способах аппроксимации b_o может равняться нулю. В общем случае коэффициенты прямой a и b вычисляются по методу наименьшего квадратичного отклонения.

Аналогичную процедуру – вычисления тренда – можно проделать и для каждой группы продукции, если из суммарного объема месячной реализации выделить данные о месячной реализации каждой группы продукта. При этом уравнения тренда для каждой группы будут иметь аналогичный вид:

$$y_i = a_i \times x + b_i \quad (4.5)$$

Поскольку $y_o = \sum y_i$, то в соответствии со свойством аддитивности линейных функций, $a_o = \sum a_i$, т.е. единичное приращение суммарной реализации состоит из единичных приращений (с обоими знаками) реализации всех групп продукции, включенных в ассортимент фирм.

Параметр Y как раз и характеризует вклад каждой группы продукции в изменении суммарного темпа объема реализации и вычисляется для каждой группы по формуле:

$$Y_i = \frac{a_i}{a_o} \times 100\% \quad (4.6)$$

где a_i - коэффициент тренда i -ой группы продукта в течение базового периода;

a_o - коэффициент тренда суммарной реализации за тот же период.

Таким образом, мы получаем для каждой группы продукции (заменяющей СХП) пространство координат, где одна из них X - характеризует долю каждой группы в объеме реализации («доля рынка»), а другая Y - долю в темпе изменения объема реализации («рост рынка»), причем значения координат для каждой группы поддаются точному вычислению на основании данных о реализации фирмы за некоторый период.

Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически (т.е. максимально удобно для восприятия), получаем параметрический график (стратегическую матрицу), характеризующий каждую группу продукции ассортимента (производственной программы) и построенный на основании внутренней информации фирмы.

Ниже представлен пример такого графика, построенный для действующей фирмы. Для сохранения привычного для матрицы БКГ деления, осталось провести две (или более) линии, разделяющие график на квадранты. Выбор значений для такого разбиения и количество квадрантов зависит от общей стратегии и текущего положения фирмы, а также от имеющихся ресурсов и фантазии аналитика.

На рис. 4.4 квадранты получены путем деления поля по значениям X и Y, равным 20 %. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженную «звезду» - группа 1 (правый верхний квадрант), «корову» - группа 2-е очевидной тенденцией к угасанию ($Y < 0$), и россыпь «собак» - левый нижний квадрант – разной степени значимости. Очевидно, что стратегические усилия фирмы, могут быть в таком случае направлены на оживление группы 2 при максимальном внимании к «звезде».

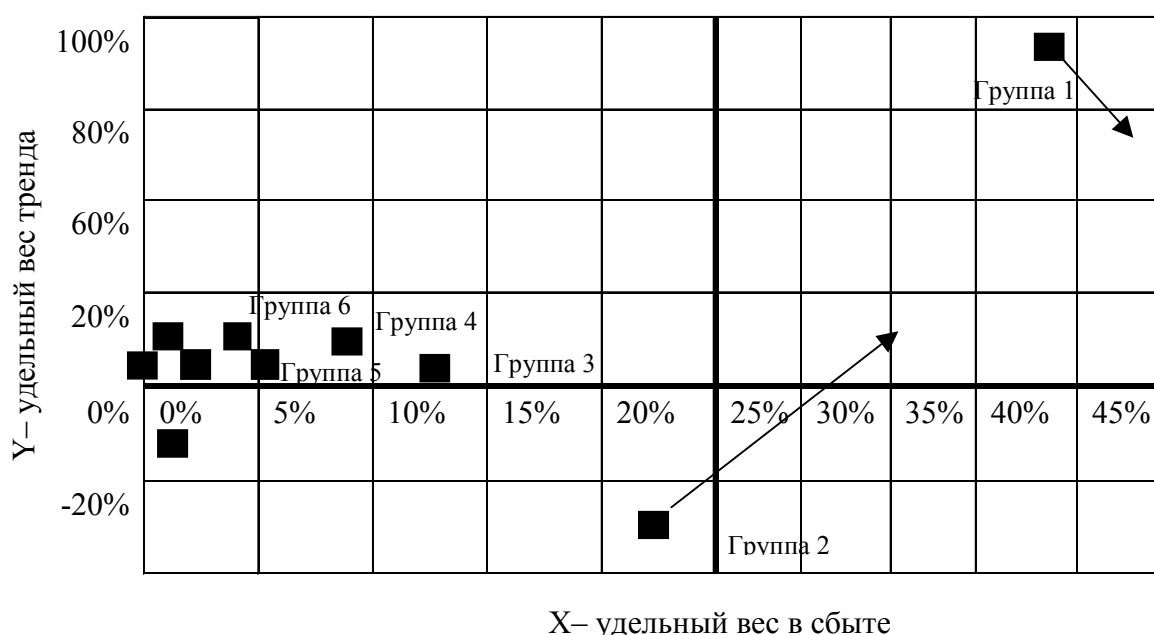


Рис. 4.4. Модифицированная матрица БКГ

Стрелками на графике показаны ожидаемые (планируемые) изменения в матрице после воплощения соответствующей стратегии – например, модификация или репозиционирование продуктов группы 2, либо усиление мероприятий по продвижению, либо другой актуальный маркетинг-микс. Повторное составление матрицы через определенный период (после выполнения тактических мероприятий маркетинга) позволяет проследить «дрейф» каждой группы по квадрантам или кластерам, оценить эффективность принятых решений и действий, а также вовремя уловить позитивные и негативные тенденции развития для каждой группы продукции. Другими словами, применение модифицированной матрицы может быть полезным в процессе контроллинга.

С другой стороны, в определенных условиях возможно правильнее было разбить матрицу на квадранты по линии $Y = 10\%$, что дополняет стадо «коров» группами 3 и 4, имеющими почти нулевые доли в тренде, но дающие в сумме пятую часть объемов сбыта.

В общем случае, если процедура разбиения матрицы на квадранты оказывается доста-

точно трудным процессом, возможно применение процедур кластерного анализа с дальнейшей разработкой адекватных стратегий для каждого кластера. Математическая основа кластерного анализа достаточно сложна. Однако процедуры кластерного анализа включены в качестве стандартных во многие программные пакеты по статистическому анализу данных.

Последовательное увеличение числа кластеров, т.е. в нашем случае объединение близких по значению характерных параметров X и Y групп в различное число совокупностей, позволяет строить различные по углубленности типы маркетинговых стратегий.

На рис. 4.5 представлены результаты кластерного анализа ассортимента фирмы при количестве кластеров, равном 2. Это означает, что все группы продукции фирмы мы, таким образом, разделили на две неравные части - «главные» и «остальные».

Группы 1 и 2, входящие во второй кластер, представляют собой самые важные для фирмы группы, дающие максимум объемов реализации и обладающие высоким позитивным темпом роста. Группы второго кластера являются ядром фирмы и в их отношении применяется комплекс маркетинговых мероприятий, характерных для наступательной стратегии.

Остальные товарные группы – кластер 1 – играют меньшую роль в общей ассортиментной стратегии и в их направлении ресурсы распределяются во вторую очередь, а в критических для фирмы ситуациях – по остаточному принципу.

При распределении же общего ассортимента на четыре кластера (что равно традиционному количеству квадрантов в матричном подходе) получаем четыре возможные сходные стратегии, применяемые к определенному количеству товарных групп, входящих в общий кластер. Сами стратегии, естественно, вырабатываются с учетом наиболее актуальных стратегических целей фирмы. К числу альтернатив в этом случае относятся решения, связанные либо с увеличением объемов реализации, либо с ускорением темпов роста отдельных групп.

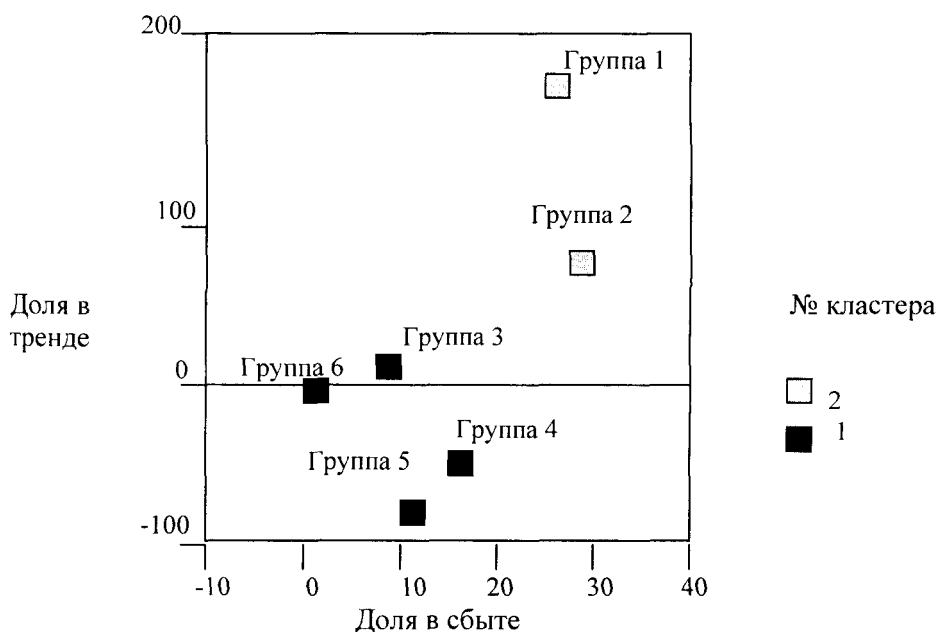


Рис. 4.5. Кластерный анализ групп продукции (количество кластеров - 2)

Сходные по методике процедуры могут оказать значительную помощь и в начальном сегментировании рынка. При этом единицей анализа (1-ой точкой матрицы) является каждый покупатель (группа покупателей, сегмент рынка), а характеризующими координатами матрицы могут быть, например, «удельный вес в объеме продаж - доля в количестве покупок» в течение базового периода.

Построив параметрический график и разделив его на четыре квадранта или на *четыре кластера*, получим, как минимум, *четыре характерные* группы потребителей - покупающих много и часто, покупающих много, но редко, покупающих немного, но часто и покупающих мало и редко. Далее уже от выработанной стратегии, тактики и их осуществления зависит, кто именно станет основным сегментом для фирмы (рис. 4.6).

Предложенная методика позволяет получить достаточно простой и эффективный инструмент стратегического анализа, планирования и контроля, использующий в качестве базы внутреннюю информацию фирмы и объединяющий в себе наиболее характерные процедуры концентрационного, динамического, матричного и кластерного анализа объемов и темпов сбыта групп продукции фирмы.

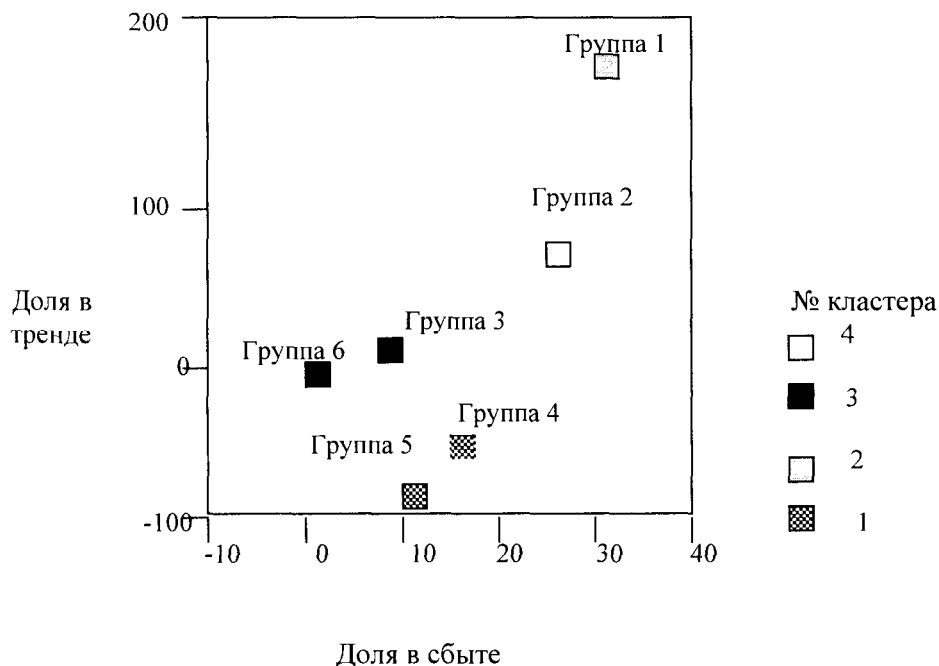


Рис. 4.6. Кластерный анализ групп продукции (количество кластеров - 4)

Однако, такого рода модификация не является единственно возможной и не может заменить другие методы стратегического анализа. Применение таких инструментов может помочь отечественным фирмам в расширении стратегического видения предпринимательства и дать ряд практических навыков анализа и планирования, которые при расширении информационного пространства отечественной экономики и привлечении дополнительных информационных ресурсов помогут в дальнейшем перейти к полноценному стратегическому планированию.

Модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру [70], является одной из наиболее распространенных моделей анализа конкурентных позиций фирмы (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Схема модели сил конкуренции

Для определения доли рынка данной фирмы и уровня получаемой прибыли М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

новые конкуренты, проникающие в отрасль и выпускающие подобные виды продукции;

существующие конкуренты в отрасли;

угрозы со стороны товаров-заменителей (субститутов);

силы воздействия покупателей;

воздействие поставщиков.

Адаптируя эту модель к российскому рынку, можно предложить следующую схему.

Возможности поставщиков определяются силой давления, которое они могут оказать на отрасль, потребляющую их услугу, повышая цены или снижая качество поставляемых видов продукции и услуг. Определяющие критерии:

наличие небольшого количества крупных фирм, поделивших между собой рынок поставок;

отсутствие товаров-заменителей поставляемой продукции и услуг;

решающее значение для потребителя поставляемых ему продукции и услуг;

большая дифференциация продукции, в результате чего обслуживаемая отрасль не является наиболее важным заказчиком;

возможная интеграция с покупателем.

Возможности покупателей оказывать давление заключается в требованиях максимального соответствия продукции и услуг их потребностям, что выражается в стремлении покупать возможно, более качественную продукцию по возможно низкой цене, зачастую сталкивая интересы конкурентов друг с другом.

Группа покупателей обладает достаточной силой, если:

они объединены в союзы, ассоциации;

они владеют значительной долей потребительского рынка;

закупаемая продукция имеет для них жизненную важность и широкий диапазон применения;

продукция, которую они приобретают, стандартизирована или однородна;

достаточен уровень информированности покупателей.

Товары-заменители обостряют конкуренцию в отрасли. Угрозой их появления могут служить:

ценовая конкуренция;

рекламные атаки на потребителя;

разработка и производство новых продуктов;

улучшение сервисного обслуживания.

Угрозой появления новых конкурентов в отрасли могут быть:

низкие издержки производства в фирмах, уже работающих на данном рынке (следствие экономии на масштабе производства и опыте фирмы);

уникальность и степень дифференциации продукции и услуг;

потребность в крупных первоначальных инвестициях;

издержки переориентации у новых конкурентов;

недостаточность существующих каналов распределения, что делает необходимым их завоевание или создание новой собственной системы каналов распределения;

необходимость лицензирования, получения патентов и квот на производство и продажу продукции или на доступ к источникам сырья;

политика государства, не дающая проникать на рынок иностранным конкурентам.

Существующие конкуренты в отрасли могут конкурировать между собой с разной степенью интенсивности от мирного сосуществования до жесткого выживания друг друга с рынков.

Интенсивная конкуренция характерна для отраслей, где наблюдаются большое число конкурентов или примерное равенство их сил; однородность продукции; стабильно высокие постоянные затраты; насыщенность рынка; медленный рост отрасли и т. д.

Для уменьшения давления конкурентов внутри отрасли могут быть разработаны стратегии, использующие сравнительные преимущества, сильные стороны фирмы.

М. Портер [70] выделил три основные стратегии, которые носят универсальный характер и могут быть применены к любой из вышеназванных конкурентах сил (табл. 4.1).

К таким универсальным стратегиям он отнес:

стратегию лидерства в снижении издержек;

стратегию дифференциации продукции;

стратегию фокусирования (концентрации).

Стратегия лидерства в снижении издержек применяется с наибольшим эффектом при реализации продукции, пользующегося массовым спросом, и ориентирует фирму на производство большого количества видов продукции и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность фирме реализовывать продукцию по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль фирмы.

Стратегия дифференциации продукции используется в том случае, когда фирма выходит на емкий рынок с уникальной продукцией (свойство которой чаще всего закреплены торговой маркой). Данная стратегия может быть приемлема на стадии выпуска на рынок новой продукции или товаров, произведенных по индивидуальным заказам.

Таблица 4.1

Универсальные стратегии, используемые для уменьшения давления конкурентов

Тип целевого рынка	Стратегическое преимущество	
	Низкие издержки	Дифференциация продукции
Широкий	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации продукции
Узкий	Стратегия фокусирования	
	С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию продукции

Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (на определенной группе покупателей или продукции) или на ограниченном географическом секторе рынка. Стратегия фокусирования в зависимости от характера продукции и целевого рынка может быть двух видов:

когда фирма на выбранном сегменте пытается достичь преимущества в издержках;

когда фирма усиливает рекламу продукции, стремясь обратить внимание на свои виды продукции среди других аналогичных.

Стратегическая альтернатива диверсификация заключается в выходе фирмы в своей деятельности за рамки основного бизнеса, а также в расширении номенклатуры выпускаемой продукции благодаря освоению ее новых модификаций.

Интенсификация предполагает реализацию мероприятий по расширению производства и повышению его эффективности за счет лучшего использования имеющихся ресурсов, а не за счет их дополнительного привлечения, что свойственно экстенсивному типу развития производства.

Технико-технологическое развитие является обязательным условием реализации

стратегии развития фирмы и предполагает инновационную деятельность по разработке и внедрению новых видов продукции, работ, услуг, технологий, организационных форм и т.д.

Интеграция предусматривает расширение деятельности фирмы в сторону поставщиков, маркетинговых посредников или конкурентов. На практике применяются следующие виды интеграционных стратегий:

интеграция вперед, используемая для обеспечения контроля над выходными каналами (контроля над сбытом)

интеграция назад, заключающаяся в контроле над входными каналами (обеспечение ресурсами);

горизонтальная интеграция, позволяющая устанавливать контроль над конкурентами.

Каждая из перечисленных основных стратегий требует наличие определенных экономических ресурсов и определенных управленческих действий.

Для реализации благоприятных возможностей, которые могут быть у фирмы и которые предлагает внешнее окружение, как правило, существует множество способов достижения намеченных целей. Поэтому фирма должна:

взять на учет все возможные стратегии, которые позволяет достичь намеченных целей;

оценить шансы, которые оно может реализовывать с учетом внешних факторов и внутренних возможностей, т.е. оценить степень осуществления выбранных целей;

выбрать стратегию, позволяющую достичь целей более быстро и с наименьшим риском.

В основе любого стратегического плана развития фирмы лежит базовая стратегия, разработка которой является прерогативой руководства фирмы.

В отечественных фирмах представляется целесообразным выделение следующих базовых стратегий:

стратегия выживания,

стратегия стабилизации (или ограниченного роста),

стратегия развития.

В рамках рассматриваемых базовых стратегий могут быть реализованы различные стратегические альтернативы. Каждая из базовых стратегий имеет множество альтернативных вариантов реализации. Стратегические альтернативы, особенно в условиях финансового кризиса, могут быть направлены на восстановление платежеспособности фирмы. Стратегические альтернативы реализуются через набор мероприятий, при этом по каждому мероприятию и в целом по каждому направлению целесообразно определить необходимые затраты и ожидаемый экономический эффект.

Стратегическая альтернатива диверсификация заключается в выходе фирмы в своей деятельности за рамки основного бизнеса, а также в расширении номенклатуры выпускаемой продукции благодаря освоению ее новых модификаций.

Концентрическая диверсификация: пополнение ассортимента продукцией и услугами, сходными по технологиям и методам работы со строительством – выполнение реставрационных и реконструкционных работ, оказание специализированных услуг по ремонту.

Горизонтальная диверсификация: пополнение ассортимента деятельностью, не похожей на уже осуществляемую компанией, но интересной для существующих потребителей - техническое и коммунальное обслуживание помещений.

Конгломератная диверсификация: пополнение ассортимента производством продукции, оказанием услуг и проведением работ, не имеющих никакого отношения к строительству.

В ЗАО «Нева-Кабель» был проведен анализ стратегических альтернатив. Исследование строилось на принципах и методах стратегического планирования, а также на факто-

графическом материале о результатах деятельности ЗАО «Нева-Кабель» и данных рынка телекоммуникаций Санкт-Петербурга за 1995-2001 гг. Анализ позволил сделать вывод о том, что если производственные ресурсы компании, экономическая среда ее функционирования и требования рынка информационных технологий позволяют выбирать стратегию роста, то эта стратегия должна реализовываться путем диверсификации компании.

Стратегия диверсификации применительно к ЗАО «Нева-Кабель» включает в себя следующие основные элементы:

1) Регрессивная интеграция:

поглощение производителей сырья и материалов;

поглощение производителей кабельной продукции

2) Регрессивная диверсификация:

создание дочерних фирм в сфере производства кабельной продукции;

создание дочерних фирм на базе самостоятельных производственных отделов.

3) Прогрессивная диверсификация:

создание дочерних фирм в сфере технической эксплуатации и аварийного обслуживания построенных объектов;

создание дочерних фирм в сфере логистики;

создание дочерних фирм в сфере рекламных и имиджмейкерских услуг;

создание инвестиционной компании для работы с недвижимостью;

4) создание жесткой системы управления:

централизация функций планирования и контроля;

централизация финансовых ресурсов.

Фактически эта стратегия предполагает все виды диверсификации производства за исключением конгломератной диверсификации. Однако акцент, безусловно, сделан на вертикальную интеграцию, позволяющую компании более уверенно чувствовать себя на рынке, проводить осознанную ценовую политику, осуществлять сквозное планирование на всех стадиях производственного и эксплуатационного цикла.

Разработанная стратегия в максимальной степени способствует достижению основной цели системы управления – повышению стоимости компании. Она применяется за последние 3 года привела к повышению стабильности денежных потоков, повышению качества краткосрочного и среднесрочного планирования, увеличению прибыли, несмотря на финансовый кризис 1998 г. Все это свидетельствует о постоянном повышении конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компании.

4.2 Оценка конкурентных позиций фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции

Известно, что каждый вид продукции имеет свой жизненный цикл включающий четыре стадии: *разработка и внедрение; рост; зрелость; старение.*

На рис. 4.8 представлена кривая изменения жизненного цикла продукции.

Жизнь продукции начинается задолго до его рождения как продукта в идеях и разработках. Для предпринимателя на данном этапе создание продукции – это только затраты и возможные будущие доходы. При внедрении продукции на рынок для производителя возникают наиболее высокие затраты на доработку потребительских свойств продукции.

На втором этапе рост продаж возникает в том случае, если продукция удовлетворяет потребностям потребителей. Производитель начинает получать значительную прибыль,

которая достигает максимума к концу этапт роста.

На третьем этапе зрелости продукция выпускается крупными партиями по отработанной технологии с повышенным качеством. Идет более медленный, чем на этапе роста, но неуклонный рост продаж до его максимального значения.

На этапах роста и зрелости необходим поиск дополнительных рынков, новых сфер использования продукции или ведение разработки продукции следующего поколения за счет прибыли, полученной в период неуклонного роста продаж (рис. 4.9).

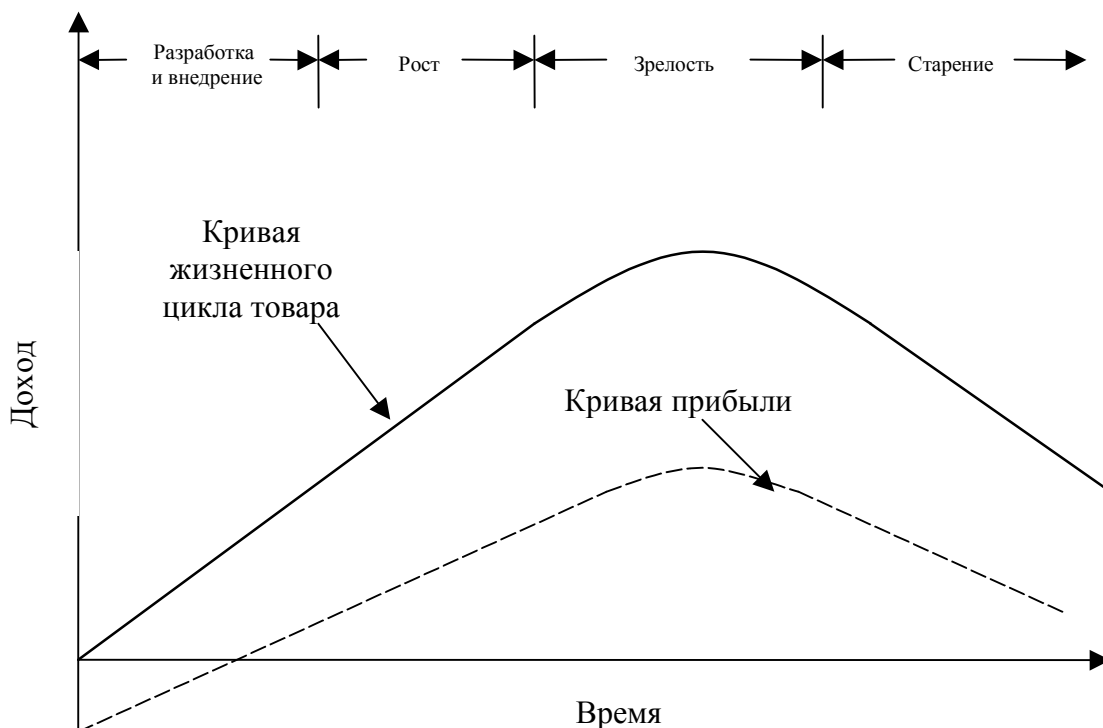


Рис. 4.8. Жизненный цикл продукции

Экономическое благополучие фирмы устойчиво только в тех случаях, когда жизненные циклы различных видов продукции, выпускаемых ей, перекрывают друг друга еще до момента насыщения рынка.

На основе проведенных исследований авторами составлен график жизненного цикла продукции ЗАО «Нева-Кабель» (рис. 4.10).

Из приведенного графика видно, что:

ТПП, ТППЭп, ТППЗП - находятся в стадии зрелости

ТППЭп-НДГ - стадия рождения и внедрение на рынок

СБПу, СбзПу - стадия рождения и внедрение на рынок.

Основным фактором риска на стадии развития является наличие в фирме зрелого, но не всегда компетентного руководства, работающего безразлично по отношению к конкурентам, что, естественно приводит к замедлению, а иногда и снижению темпов роста производства.

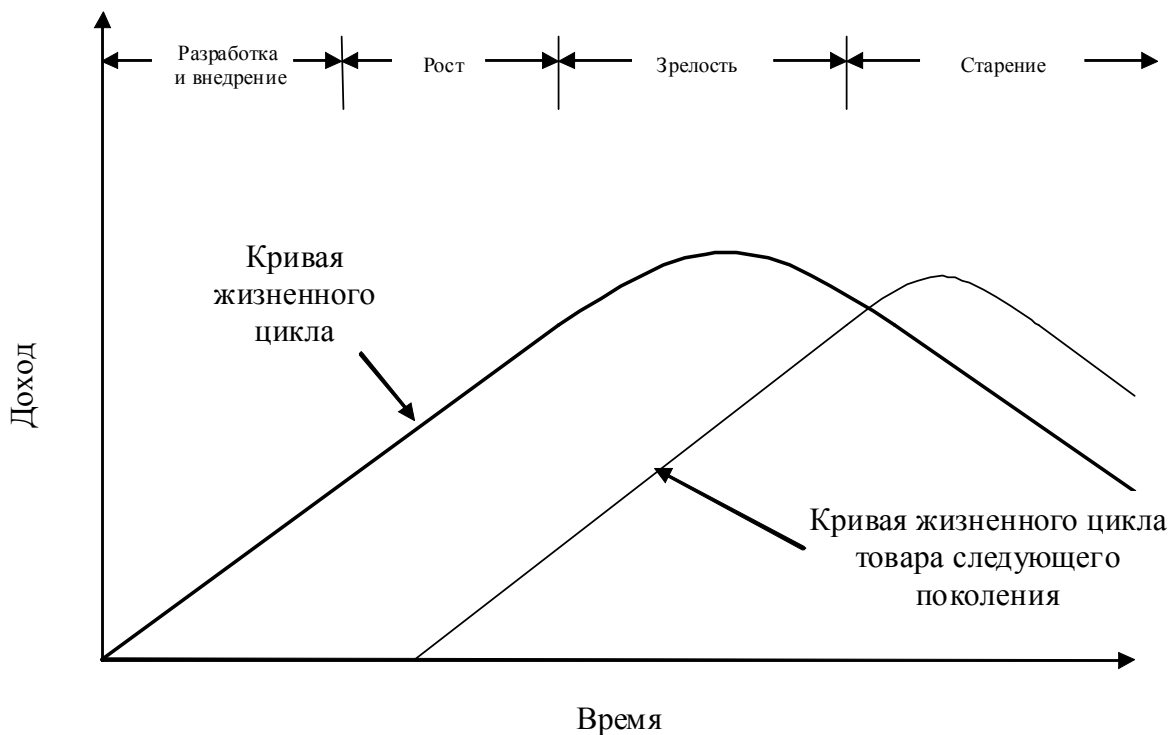


Рис. 4.9. Совмещенный жизненный цикл предыдущей продукции и продукции нового поколения

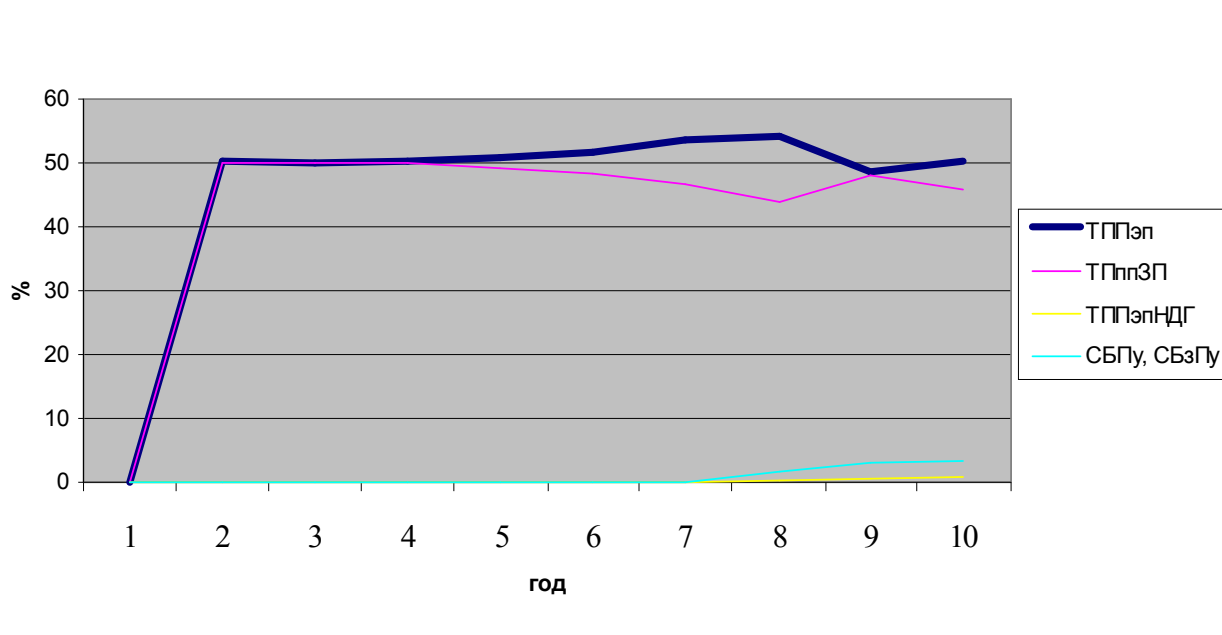


Рис. 4.10. Жизненный цикл продукции ЗАО «Нева-Кабель»

Если не принимать организационных и исполнительских мер, то с течением времени, данная фирма войдет в стадию «старения», которая характерна тем, что конкуренты постоянно покушаются на занимаемую фирмой долю рынка. Кроме этого, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это создает предпосылки для ухудшения результатов работы фирмы. В итоге фирма вынуждена срочно принимать жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура. Стиль работы фирмы, в этом случае, можно охарактеризовать как «борьба за выживание».

Применительно для ЗАО «Нева-Кабель» можно рекомендовать немедленно приступить к разработке программы опережающего обновления.

В зависимости от конкретных обстоятельств изменения могут быть:

1. Локальными – касающимися отдельных служб и отделов фирмы (данные по организации деятельности на ЗАО «Нева-Кабель» представлены на рис. 4.11 и в табл. 4.2);

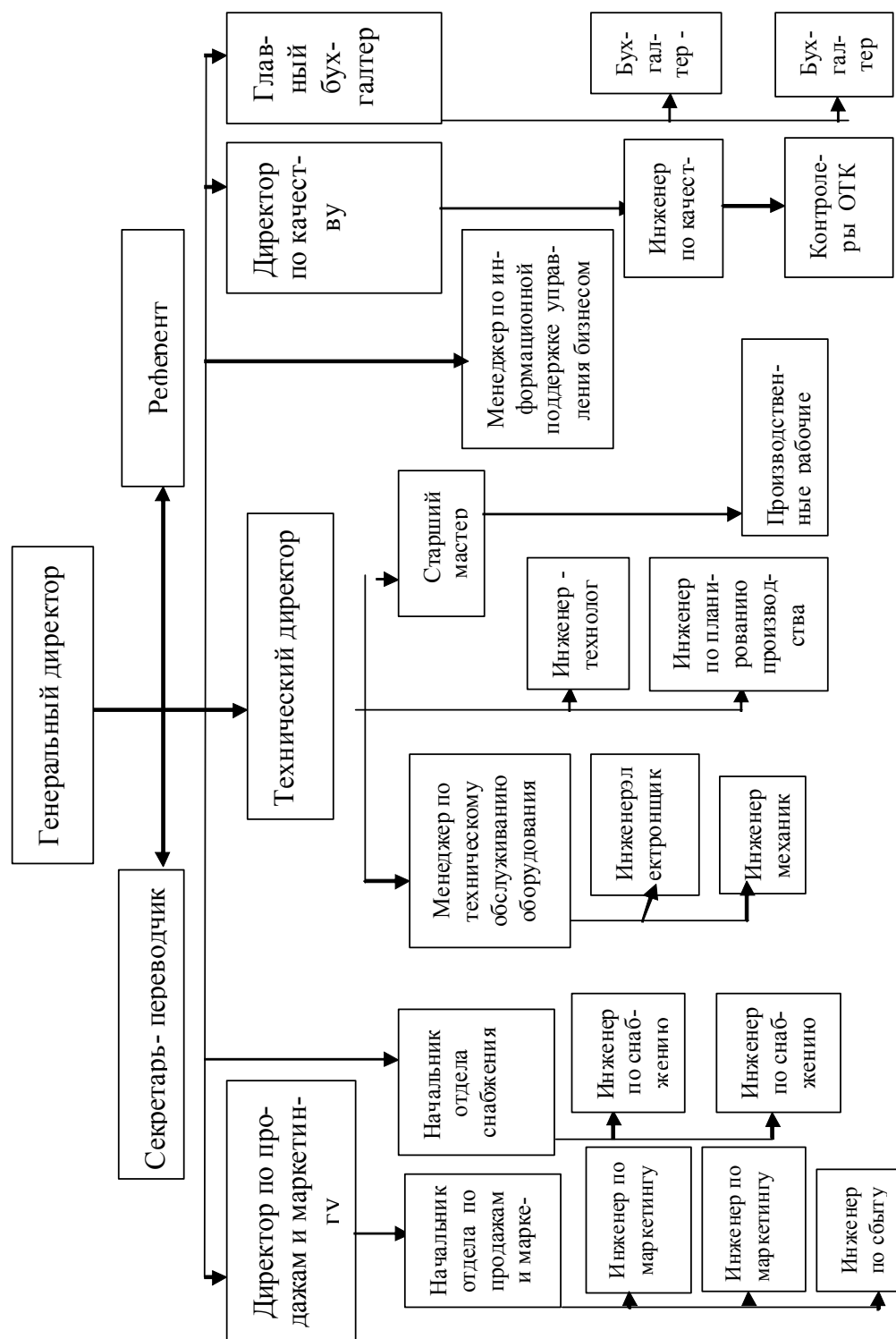


Рис. 4.11. Существующая организационная структура ЗАО «Нева-Кабель»

Организационная структура ЗАО «Нева-Кабель» это проектная структура. Распределения ключевых функций по подразделениям (службам, отделам, и т. д.) происходит следующим образом: производство; продажи и маркетинг; снабжение; бухгалтерия; служба качества.

Объединение ключевых функций в единую систему осуществляет менеджер по информационной поддержке управления бизнесом.

Данная структура имеет 5 уровней управляемости: первый уровень –руководитель

фирмы – Генеральный директор; второй уровень – директора по направлениям: Директор по продажам и маркетингу, Технический директор, Директор по качеству, Главный бухгалтер; третий уровень – начальники отделов, четвертый уровень – специалисты отделов, пятый уровень – рабочие. Общий состав работников ЗАО «Нева-Кабель» согласно штатному расписанию составляет 54 человека. Из них: инженерно-технических работников – 24 человека; рабочих – 30 человек.

Таблица 4.2

Распределение задач управления между структурными подразделениями ЗАО «Нева-Кабель»

Наименование структурных подразделений	Уровень подчиненности (кому подчиняется структурное подразделение)	Наименование должностей и их количество в структурном подразделении	Наименование задач управления
Отдел продаж и маркетинга	Директор по продажам и маркетингу	Начальник отдела по продажам и маркетингу – 1 Инженер по маркетингу – 2 Инженер по сбыту – 1	- Поиск потенциальных заказчиков - Проведение переговоров с заказчиком - Изучение и учет рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту. Обеспечение требуемых объемов продаж с целью достижения фирмой намеченного уровня рентабельности. - Продвижение на рынок новых видов продукции.
Отдел материально – технического снабжения	Генеральный директор	Начальник отдела снабжения – 1 Инженер по снабжению – 2 Водитель – 1	Закупка сырьевых материалов, запасных частей и других материалов для бесперебойного выпуска кабельной продукции
Отдел бухгалтерии	Генеральный директор	Гл.бухгалтер – 1 Зам.гл.бухгалтера – 1 Ст.бухгалтер – 1 Бухгалтер (з\п) – 1	- Формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и результатах деятельности фирмы - Обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами
Производство	Технический директор	Менеджер по ТО производства – 1 Мастер по обслуживанию производства – 1 Инженер-механик – 1 Инженер-технолог – 1 Инженер-электроник – 1 Инженер по планированию производства – 1 Механик – 2 Электрик – 1 Упаковщик – 1 Оператор – 6	- Изготовление кабельной продукции в соответствии с нормативно-технической документацией. - Обеспечение качества выпускаемой продукции, согласно запросам потребителей

Служба качества	Директор по качеству	Инженер по качеству – 1 Контролер ОТК– 1	Служба качества реализует на уровне фирмы функцию контроля управления качеством продукции
-----------------	----------------------	---	---

2. Системными – когда условия рынка и развитие конкуренции требуют глубокой и всесторонней реорганизации фирмы.

В качестве проектного решения предложено создание Отдела планирования и управления развитием.

Основной задачей отдела планирования станет обеспечение устойчивого режима работы фирмы в текущем периоде и в перспективе. Достижение этого возможно через оптимизацию текущих планов с учетом стратегии развития.

Обновленная организационная структура ЗАО «Нева-Кабель» с учетом отдела планирования представлена на рис. 4.12.

Процесс реорганизации фирмы должен осуществляться с учетом долгосрочной и краткосрочной перспективами, стремиться к повышению массы прибыли в краткосрочном периоде.

Сегмент рынка кабельной продукции ЗАО «Нева-Кабель» в настоящее время стабилизировался на уровне 1000 тысяч жило-км в год, и практически не увеличивается. В то же время возможности технологического оборудования – 1 млн. жило-км в год. Следовательно, необходима стратегия развития, предусматривающая увеличение рынка сбыта. Все эти проблемы можно решить с наименьшими затратами при реорганизации процесса управления фирмой.

По оценкам зарубежных и отечественных специалистов введение стратегического планирования позволяет обеспечить прирост объемов продаж за счет новых клиентов.

Таблица 4.3

Маркетинговое определение на рынке видов выпускаемой продукции (ЗАО «Нева-Кабель»)

Маркетинговое название продукции	Определение	Наименование продукции
1	2	3
«Дойная корова»	Продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или «сокращающейся» отрасли, который приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке	ТПП, ТППЭп ТПппЗП
«Звезда»	Продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства	ТППЭп-НДГ
«Собаки»	Продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или «сокращающейся» отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей	–
«Знаки вопроса» («дикие кошки»)	Продукты, слабо воздействующие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, продукты требуют больших средств для поддержания и увеличения доли рынка	СБПу, СбзПу

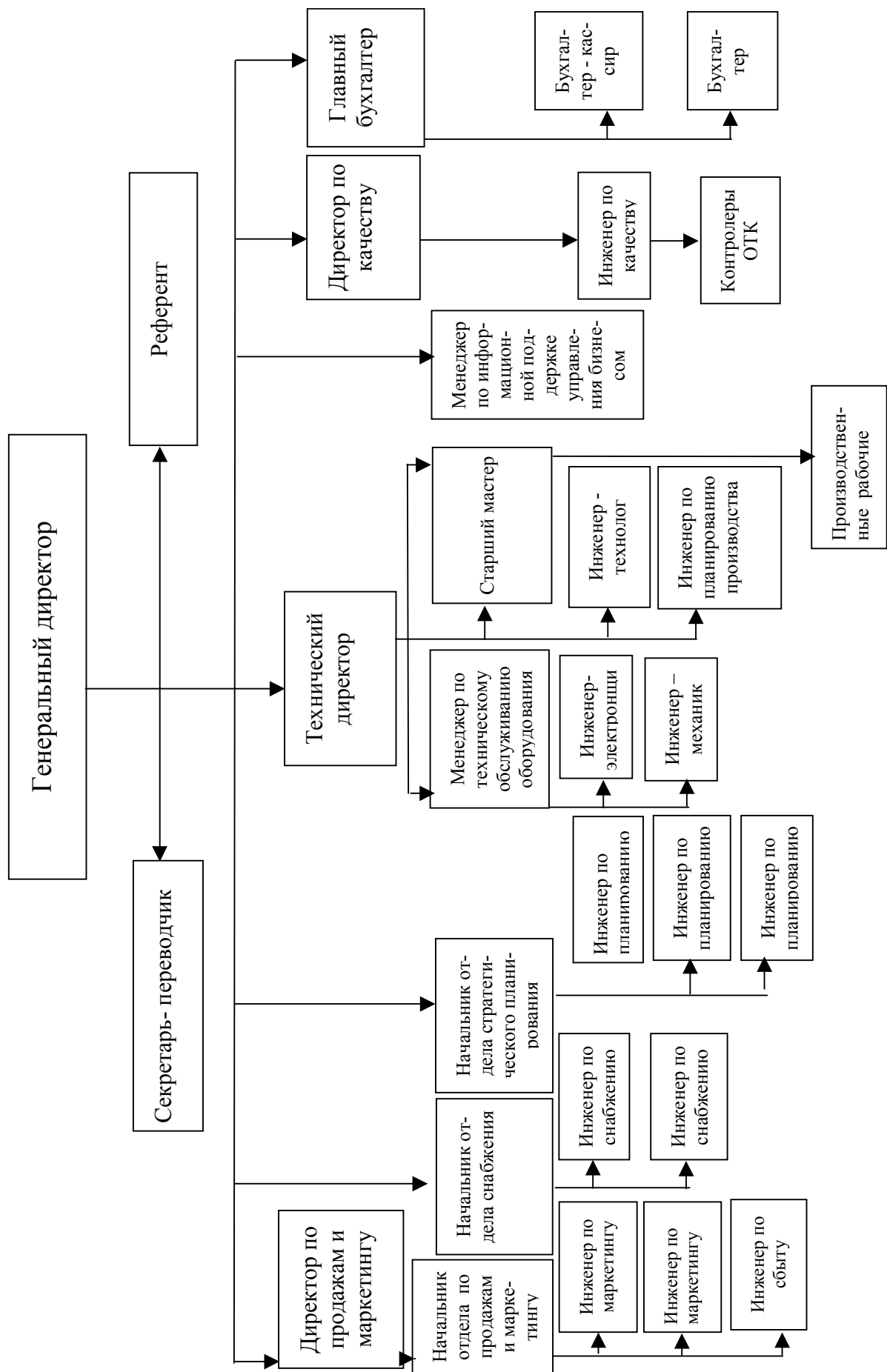


Рис. 4.12. Предлагаемая организационная структура

ЗАО «Нева-Кабель»

Широкое применение в практике стратегического выбора конкурентных позиций в

стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) получила, как уже указывалось в параграфе 4.1, двухмерная матрица БКГ [23, 48, 56, 81]. В модели используются две переменные: относительная доля рынка и темп роста рынка.

Матрица строится на известной предпосылке, – чем больше доля продукции на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства (табл. 4.3, рис. 4.13).

Матрица БКГ составляется по каждому продукту с использованием следующей информации:

объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;

доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, она определяет горизонтальное положение круга в матрице;

темпы роста рынка, на котором действует фирма со своей продукцией, она определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерности движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения продукции на рынке. При построении матрицы БКГ обычно темпы роста объемов продаж продукции разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10 %. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1.0. коэффициент показывает, что фирма близка к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие известные положения:

валовая прибыль и общие доходы фирмы увеличиваются пропорционально росту доли рынка;

поддерживание доли рынка фирмы увеличивает потребность в дополнительных средствах пропорционально темпу роста рынка;

чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденция к росту.

Исходя из вышеизложенных положений, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенности распределения прибыли и от их значимости для фирмы. Для ее построения требуются объемы продаж, каждого вида продукции за несколько лет. Таким образом, появляется возможность проследить динамику показателей объемов продаж и сделать соответствующие выводы о развитии данного вида продукции.

Следует обратить внимание на непрерывность процесса перехода продукта от «знаков вопроса» против часовой стрелки к «дойным коровам», которые являются источниками финансирования других видов продукции. Другими словами руководство фирмы должно применять такую стратегию, которая позволит постоянно разрабатывать новые продукты («звезды»). Таким образом, переход продукции из сектора «дойных коров» в сектор «диких кошек» или «собак» позволит сохранить продукцию для сектора «дойных коров», что обеспечивает финансирование других видов продукции.

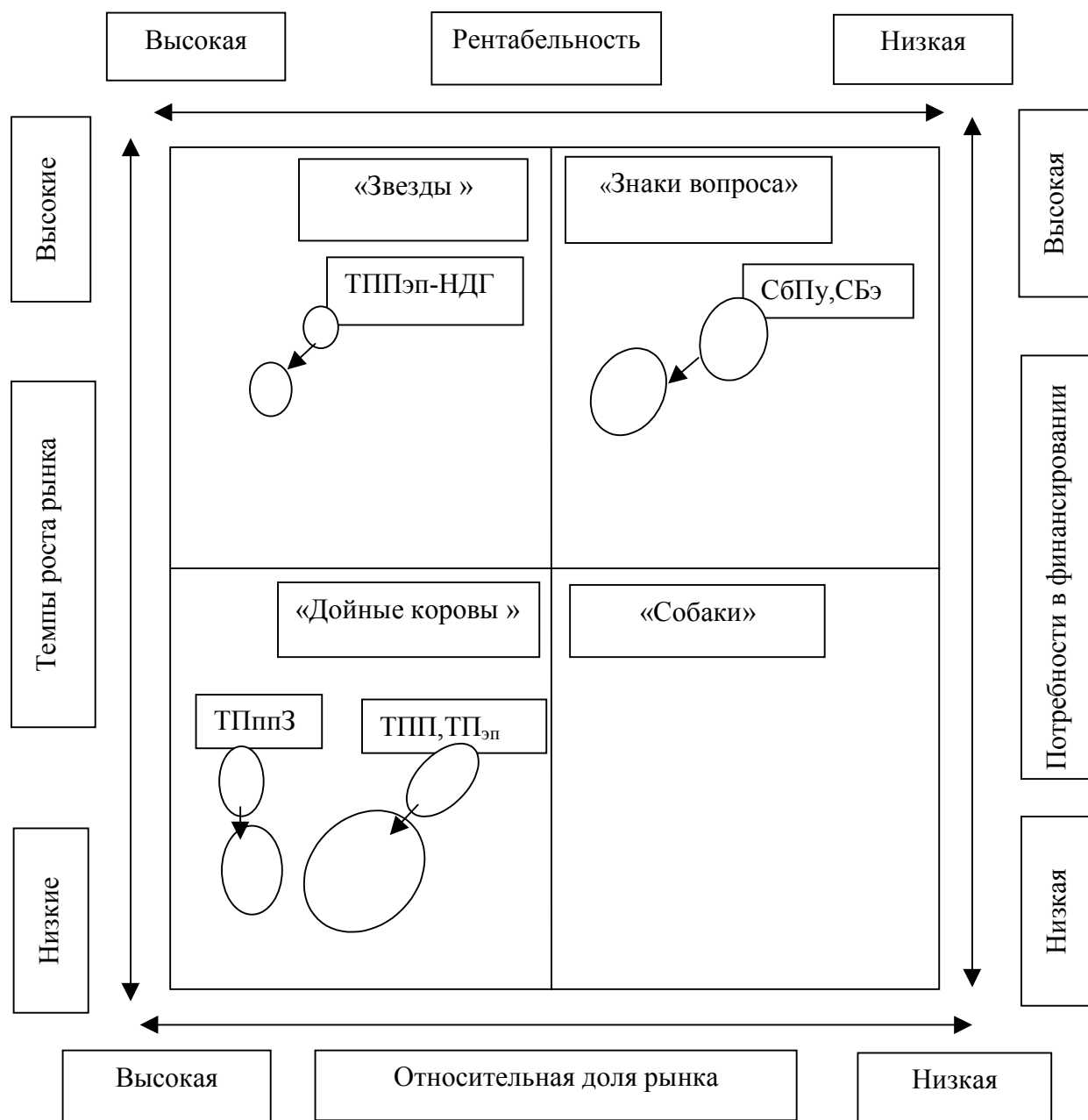


Рис. 4.13. Матрица Бостонской консультативной группы фирмы-производителя кабельно-проводниковой продукции (ЗАО «Нева-Кабель»)

Следует обратить внимание на непрерывность процесса перехода продукта от «знаков вопроса» против часовой стрелки к «дойным коровам», которые являются источниками финансирования других видов продукции. Другими словами руководство фирмы должно применять такую стратегию, которая позволит постоянно разрабатывать новые продукты («звезды»). Таким образом, переход продукции из сектора «дойных коров» в сектор «диких кошек» или «собак» позволит сохранить продукцию для сектора «дойных коров», что обеспечивает финансирование других видов продукции.

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующие:

модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей

модель может быть основной для анализа разных стадий развития бизнес единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля фирмы.

Недостатки матрицы БКГ:

основное внимание уделяется потокам наличности, в то время как для фирмы не менее важным показателем является эффективность инвестиций;

слабо рассматривается вопрос о конкурентном положении на рынке конкретного продукта или бизнес – единицы. Данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования: в расчет принимается стратегия, основанная на снижении издержек.

Матрица БКГ полезна для определения стратегических позиций фирмы, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Здесь следует обратить особое внимание на то, чтобы рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив развития, а позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия не соблюдаются, то придется использовать более сложные инструменты анализа и выбора.

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинси». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном им выборе стратегических решений.

Фирма, для того чтобы воспользоваться рассматриваемой моделью, должна оценить свое положение по каждому из перечисленных в таблице факторов. Численные значения факторов устанавливаются при помощи метода экспертных оценок. При этом будет использоваться шкала от 1 до 5, которая позволяет выделить три возможных уровня (1-2 - низкий, 3 - средний, 4-5 - высокий). Таким образом, матрица состоит из девяти составляющих элементов. Результаты обработки экспертных по привлекательности рынка и стратегического положения позволяет определить место фирмы в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинси».

В стратегической модели «Мак-Кинси» наряду с показателем конкурентоспособности используется оценка привлекательности рынка. Интегральная оценка привлекательности рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться фирма, действующая на той или иной СЗХ.

Компания «Мак-Кинси» усовершенствовала Бостонскую матрицу. Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном им выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» модифицировался в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся своеобразным измерителем положения фирмы на рынке.

В табл. 4.4 показаны факторы, которые могут быть использованы для оценки «стратегического положения фирмы» и «привлекательности рынка».

Фирма, для того чтобы воспользоваться матрицей «Мак-Кинси», должно оценить свое положение по каждому из перечисленных в таблице факторов. Численные значения факторов устанавливаются при помощи метода экспертных оценок. При этом может использоваться, например, шкала от 1 до 5, которая позволяет выделить три возможных уровня (1-2 - низкий, 3 - средний, 4-5 - высокий). Таким образом, хотя матрица «Мак-Кинси», как и матрица БКГ, двухмерна, но она состоит уже из девяти составляющих элементов в противовес четырем в матрице БКГ. Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратегического положения позволяют определить место фирмы в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинси».

Как видно из представленной матрицы, верхний левый (северо-западный) угол означает, что фирмы, попавшие туда, имеют благоприятные перспективы для роста, диагональ, которая разделяет верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего

развития.

Анализ спроса и предложения дает возможность ответить на вопрос, как реализуется на конкретном рынке отношения между производителями и потребителями, их тенденции на перспективу, прогноз развития для формирования «портфеля заказов» фирмы. Необходимо также проанализировать и оценить сильные и слабые стороны свои и конкурентов – и выработать соответствующую стратегию.

За счет широкого ассортимента и больших мощностей конкуренты имеют возможность предоставлять большие скидки и выгодные условия оплаты. Кроме того, у этих заводов развита структура сбыта и существуют возможности для проведения бартерных схем.

В качестве альтернативы на ЗАО «Нева-Кабель» возможно увеличение мощности кабельного производства при трехсменной работе оборудования. Основной задачей завода является производство симметричного телефонного кабеля типа ТППЭп, ТППЗП, ТППЭп-НДГ. Тем более, что у конкурентов качество выпускаемой продукции и сроки поставки не всегда удовлетворяют запросам клиентов. Для увеличения объема реализации необходимо: использование развитой дистрибьюторской сети завода «Нева Кабель»; оздание гибкой системы производства и снабжения; расширение ассортимента.

Таблица 4.4

Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинси»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении) размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) диверсификация рынка склонность к цикличности склонность к сезонности	доля рынка (в эквивалентных терминах) степень участия фирмы в диверсификации влияние фирмы на рынок характер отношений фирмы с поставщиками воздействие потребителей на позицию фирмы
Факторы конкуренции	
типы конкурентов уровень конкуренции сегменты рынка, которые конкуренты освоили (покинули) чувствительность к товарам - субститутам (заменителям)	приспособленность фирмы к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков сегменты освоенные фирмой относительная доля рынка уязвимость фирмы со стороны новых технологий
Финансово – экономические факторы	
пределы капиталовложений в отрасли факторы рычага (структура издержек, величина долга) барьеры на входе и выходе из отрасли	
степень использования производственных мощностей отраслевой уровень доходности отраслевой уровень ликвидности	
Социально – психологические факторы	
социальная среда юридические ограничения	внешний образ фирмы внутрифирменная культуру и этика

В результат использования для анализа матрицы БКГ можно сделать вывод о необходимости увеличения производства кабеля типов ТППЭп и ТППЗП, поскольку рентабель-

ность данного производства высокая, и является источником финансирования для развития остальной продукции. Относительно ТППЭп-НДГ, можно сказать, что технология его производства освоена и доля рынка увеличивается, т. е. прослеживается тенденция перехода кабеля ТППЭп-НДГ из сектора «звезда» в сектор «дойная корова». В результате нарушается непрерывность цикла матрицы БКГ, другими словами освобождается сектор «звезда», что может повлечь за собой моральное старение производства и уменьшение доли ЗАО «Нева-Кабель» на рынке кабельной продукции. Таким образом, встает вопрос о производстве нового продукта, который отвечал бы потребностям современного рынка информационных технологий. Что касается производства СБПУ, СбзПу, то его тоже следует наращивать, поскольку технология его производства не требует дополнительного оборудования. Такой шаг позволит увеличить ассортимент предлагаемой продукции.

Возможность расширения номенклатуры производства ЗАО «Нева-Кабель» ограничивается возможностями оборудования. Авторами предлагается расширить существующее производство путем приобретения оборудования, необходимого для производства дополнительных видов продукции. Кроме того, на новом оборудовании есть возможность изготавливать кабели с четверочной скруткой для потребителей из Центральной и Восточной Европы.

Руководство компании проводит политику сегментирования рынка, чтобы выявить верные области для фокусирования усилий и уточнения как/где/какие инструменты маркетинга целесообразнее использовать.

Стратегическое планирование деятельности ЗАО «Нева-Кабель» следует производить по нижеследующим показателям.

Запасы готовой продукции рассчитываются из предположения о поддержании оборачиваемости запасов на уровне 15 дней. Опыт работы «Нева Кабель» показывает, что это наиболее оптимальный уровень, позволяющий компании предлагать большой ассортимент продукции со склада и в то же время не замораживать значительные средства на складе готовой продукции. В табл. 4.5 представлены объемы оборотных средств, необходимые для поддержания требуемого уровня запасов.

В производстве телефонного кабеля используется стандартная технология изготовления. Она незначительно различается в зависимости от типа кабеля и дополнительных требований по контролю качества.

Таблица 4.5

Объемы оборотных средств ЗАО «Нева-Кабель»

Годы	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Склад готовой продукции	518	586	656	733	804	878

Можно рассмотреть возможность закупки оборудования для производства кабелей связи общей производительностью 2200 жил.-километров в год при работе в три смены. На линиях изоляции производится вытягивание медной жилы из проволоки и наложение сплошной, либо пленко-пористой изоляции. Каждая линия изоляции может быть использована как для производства жил и для телефонного кабеля, так и для производства жил сигнально-блокировочного кабеля. Современные линии имеют скорость работы, которая может достигать 2500 метров в минуту (для сравнения текущая скорость на заводе «Нева-Кабель» составляет порядка 1500 м в минуту). Средняя скорость работы этих линий составляет около 2000 м в минуту при производстве жилы диаметром 0,4 мм. Эта скорость обеспечивает мощность порядка 2200 тыс. жил.-км в год при работе в три смены с учетом

времени, необходимого на настройку оборудования и запланированные простои.

Линии скрутки элементарных пучков производят скрутку жил в пары или четверки, а затем скрутку пар в элементарные пучки, которые формируют сердечник кабеля. Одна линия изоляции обеспечивает загрузку одной линии скрутки.

На линиях оболочки производится формирование сердечника кабеля, наложение гидрофобного компаунда, экрана, поясной изоляции и оболочки.

На основе данных об объемах продаж и производительности оборудования был составлен проект установки дополнительного оборудования. В соответствии с ним фирма постепенно наращивает (табл. 4.6) свои мощности от 1400 тыс. жил.-километров до 2800 тыс. жил.-километров. Рост мощности обеспечивается дополнительными инвестициями в 2004 г., а также динамическим изменением количества смен, работающих на каждой производственной линии.

Таблица 4.6

Динамика мощности ЗАО «Нева-Кабель»

Годы	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Продажи, тыс. ж-км	1610	1777	1949	2130	2305	2486

Рынок сырья для кабельной отрасли в России все еще нестабильный, и иногда возникает опасность нарушения графика поставок. Следующие факторы на рынке сырья являются доминирующими:

1. Некоторые материалы, необходимые для производства кабеля с пленко-пористой изоляцией просто отсутствуют в России.

2. Часть имеющихся на российском рынке материалов не обеспечивают эффективное непрерывное производство с нормальными рабочими скоростями и необходимое качество.

3. Неритмичная поставка сырья, связанная с неразвитой транспортной сетью и инфраструктурой.

4. Отечественные поставщики сырья страдают от нестабильности перебоев в производстве и финансовых проблем.

Расчет затрат материалов с учетом развития производства представлен в табл. 4.7

Таблица 4.7

Расчет затрат материалов ЗАО «Нева-Кабель»

Тип кабеля по годам	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Цена меди, кг/руб.	53,44	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43	53,43
ТПП	77,3	79,0	80,9	82,7	2.676	84,5	88,2	90,0
ТППЗП	77,3	79,1	80,9	82,7	84,5	86,3	88,2	90,1
ТППЭпНДГ	77,3	79,1	80,9	82,68	84,5	86,3	88,2	90,1
СБПУ, СБЗПу	323,5	323,5	323,5	323,5	323,5	323,5	323,5	323,5

Затраты на остальные материалы составляют в среднем 45 % от общих затрат материалов. Затраты были оценены суммарно без разделения по каждому материалу на километр по каждому типу кабеля. Для телефонных кабелей затраты прочих материалов, также как и затраты меди, увеличиваются по годам в соответствии с постепенным ростом среднего диаметра жилы (0,005 мм в год).

Данные о затратах прочих материалов на производство одного жил.-километра каждого типа представлены в табл. 4.8.

Полные затраты на материалы представлены в табл. 4.10.

Авторы исследования предполагают, что колебания цен на медь приведут к изменению цен на кабель, что не окажет влияния на маржинальную прибыль. В связи с этим расчеты основаны на текущей цене на медь 53,43 тыс. руб. (без НДС) за тонну.

Таблица 4.8

Данные о затратах прочих материалов ЗАО «Нева-Кабель»

Тип кабеля по годам	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ТПП	59,4	60,2	61,0	61,8	62,5	63,3	64,1	64,9
ТППЗП	65,4	66,3	67,1	67,9	68,8	69,6	70,4	71,3
ТППЭпНДГ	156,8	158,8	160,8	162,8	164,8	166,8	168,8	170,8
СБПУ, СБзПу	303,5	303,5	303,5	303,5	303,5	303,5	303,5	303,5

Таблица 4.9

Полные затраты на материалы ЗАО «Нева-Кабель»

Тип кабеля по годам	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ТПП	68434	6727	75034	80845	8921	98024	104025	113435
ТППЗП	114099	129067	144826	164058	182090	201196	224881	246703
ТППЭпНДГ	2937	3947,5	5179,1	6568,6	8210,8	10042,4	12158,3	14495,2
СБПУ, СБзПу	15663,70	14811,0	14811,0	14811,0	14811,0	14811,0	14811,0	14811,0
LAN	5210,7	6505,5	9095,0	12347,8	15600,5	19516,4	21348,1	23590,3
ИТОГО	206533,2	222481,1	249797,8	279483	310778,8	344476,6	378202,1	413919

Установки машины грубого волочения для переработки медной катанки в медную проволоку позволит снизить стоимость меди на 4,74 тыс руб. за тонну. Амортизация машины и стоимость переработки на заводе оцениваются на уровне от 347 до 726 рублей на тонну меди в зависимости от объема производства. Таким образом, установка машины грубого волочения значительно снижает себестоимость выпускаемого кабеля.

Потребление прочих материалов определяется в основном полиэтиленом оболочки и изоляции и прочими полимерными материалами. Согласно проведенным исследованиям рынок кабельного полиэтилена достиг максимального уровня цен в настоящее время. Несмотря на то, что в расчетах цены на материалы сохраняются на текущем уровне, в будущем прогнозируется уменьшение цен, что повышает привлекательность проекта.

Расчет кредиторской задолженности и запасов материалов производится на основе оборачиваемости в днях, рассчитанной на базе объема продаж.

ЗАО «Нева Кабель» имеет хорошо налаженные отношения со своими поставщиками: большинство из них предоставляет в случае необходимости отсрочки оплаты. Для нового производства кредиторская задолженность на материалы рассчитывается на основе оборачиваемости в 35 дней. Таким образом, потребность в оборотных средствах может быть уменьшена на величину кредиторской задолженности.

Период оборачиваемости запасов материалов на данный момент составляет 15 дней. Для финансирования этих запасов потребуются оборотные средства (табл. 4.10).

Материальные запасы ЗАО «Нева-Кабель»

Годы	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Склад материалов	13263,6	14400,5	16358,4	18505,9	20717	23148	25390,3	27727,2

Таким образом, потребность в оборотных средствах оценивается пропорционально объему продаж и в 2010 г. составит по кредиторской задолженности – 64,707 тыс руб., по запасам материалов – 27727,2 тыс. руб.

Постоянные расходы (табл. 4.11) состоят из расходов отдела материально-технического снабжения, отдела продаж и маркетинга, бухгалтерии и администрации. Заработная плата сотрудников регулируется исходя из прибыли. В качестве базы для расчета взяты значения соответствующих расходов в бюджете ЗАО «Нева Кабель» на 2001 г. с соответствующими поправками. Большая часть постоянных расходов практически не увеличивается, что связано с неизменным штатом непроизводственного персонала.

Таблица 4.11

Постоянные расходы, тыс. руб

Годы	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Постоянные расходы, тыс. руб.	11190	11280	11370	11460	11580	11700	11790

На рис. 4.14 представлена организационная структура нового завода Созданного в результате реализации стратегического плана.

Новый завод представляет собой среднюю по размеру фирму. Предложенная структура и численность персонала обеспечивает хорошую управляемость и в тоже время предполагает минимальное количество непроизводственного персонала. Итоговая численность персонала представлена в табл. 4.12.

При положительной оценке перспективы строительства нового завода финансирование проекта начинается с 2003 г. Разработка проектной документации (детальное технико-экономическое обоснование, необходимые инженерные расчеты по строительству и установке оборудования) занимает 5-6 месяцев. Подготовка производственных помещений, монтаж и наладка производственных линий занимает около 7 месяцев. Следовательно, производство будет готово к работе в конце 2003 г. Сертификация продукции, а также системы качества новой фирмы может занять 3-5 месяцев. Таким образом, продукция нового производства может появиться на рынке к 2004 г.

Проект рассчитан на период с 2003 по 2010 г. Этот срок реализации проекта взят в соответствии с концепцией развития отрасли связи, которая разработана до 2010 г. При этом за 2003 г. будет произведено строительство и установка основной части оборудования, а реализация проекта запланирована на период с 2004 по 2010 г.

Телефонные аппараты, видео связь - цифровая, кроме этого большой объем информации по глобальным сетям. Следовательно, 30 % рынка телефонной кабельной продукции через 15 лет займет волоконно-оптическая продукция.

Для осуществления контроля и мониторинга над осуществлением стратегии дифференциации предлагается организовать автоматизированное рабочее место «АРЛ Мониторинг».

Для дальнейшего расчета финансовой эффективности следует учитывать затраты по всему бизнес-портфелю, включая затраты на формирование «АРМ Мониторинга».

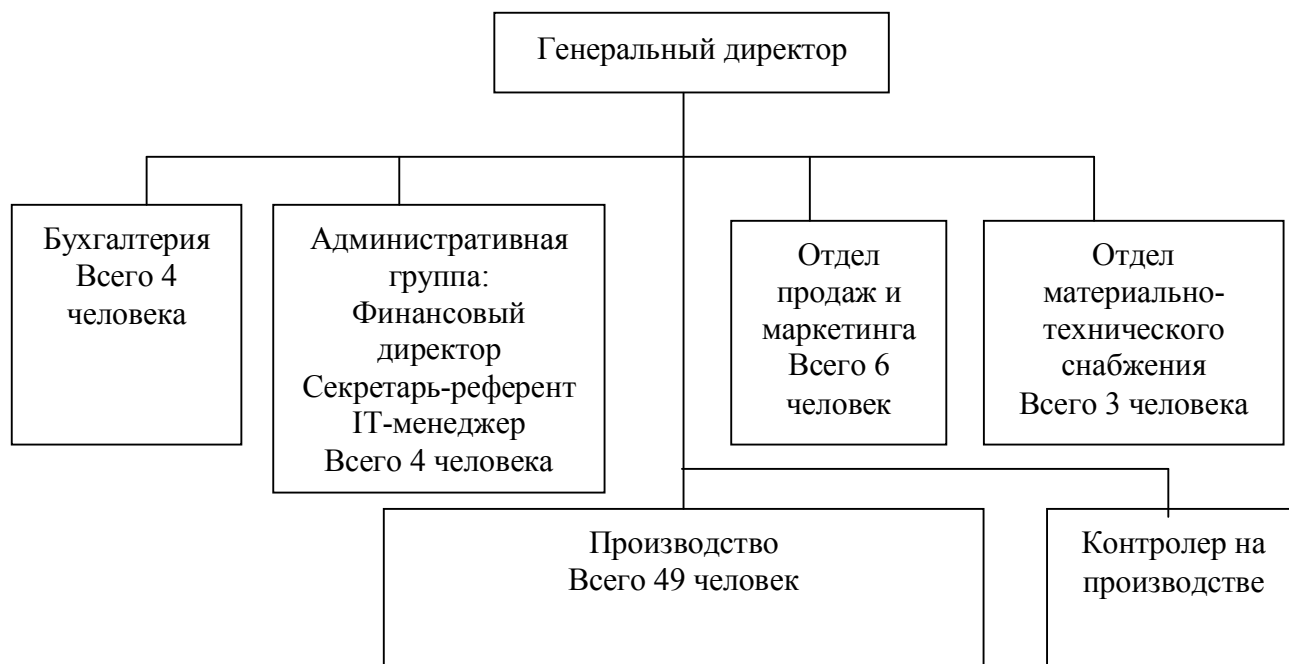


Рис. 4.14. Упрощенная организационная структура нового завода ЗАО «Нева-Кабель» в 2010 г.

Таблица 4.12

Планируемая по проекту численность персонала ЗАО «Нева-Кабель»

Персонал, человек	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Основные рабочие	0	51	51	51	51	51	51	51
Вспомогательные рабочие	0	6	6	6	6	6	6	6
Администрация цеха	0	6	6	6	6	6	6	6
Итого производственный персонал	0	63	63	63	63	63	63	63
Администрация	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтерия	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел продаж и маркетинга	4	4	4	4	4	4	4	4
Итого непромышленный персонал	6	6	6	6	6	6	6	6
Итого человек на новом производстве	6	69	69	69	69	69	69	69

Таким образом:

1. Одним из важных путей повышения конкурентоспособности продукции является внедрение в фирме стратегического планирования.
2. Выбор конкурентных позиций фирмы и оценка их возможностей для расширения рынка сбыта продукции являются неотъемлемым элементом рыночных отношений.

ГЛАВА 5. ОБЗОР ФИРМ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ КАБЕЛЬНО-ПРОВОДНИКОВОЙ ПРОДУКЦИИ

5.1. Структура и текущее состояние отрасли связи

Связь Российской Федерации представляет собой совокупность сетей и служб связи и функционирует на ее территории, как взаимоувязанный производственно-хозяйственный комплекс.

Основой электросвязи РФ является Взаимоувязанная сеть связи (ВСС РФ), обеспечивающая предоставление услуг электросвязи на территории России подавляющему числу абонентов. ВСС – это совокупность технологически сопряженных сетей электросвязи общего пользования, ведомственных и других сетей электросвязи на территории России независимо от ведомственной принадлежности и форм собственности, обеспеченная общим централизованным управлением.

Электросвязь включает в себя городскую и сельскую электросвязь (ГТС и СТС), междугородную и международную электросвязь (МТС), а также телеграфную связь. Основными видами деятельности подотрасли являются обеспечение телефонных переговоров между абонентами на территории города или поселков городского типа (ГТС), либо сельского административного района (СТС), а также предоставление телефонных аппаратов, прямых соединительных линий к станциям абонентского телеграфа и междугородным телефонным станциям. Виды деятельности МТС – осуществление междугородных и международных разговоров, передача данных и предоставление в аренду телефонных каналов.

Электросвязь обладает почти 80 % основных производственных фондов в отрасли связи, причем в самой электросвязи, примерно, 45 % составляют производственные фонды ГТС, 25 % - МТС, 25 % - СТС и только 5 % - телеграфной связи.

Исторически сложилось так, что каждая российская область или крупный город имеет одного оператора местной электросвязи, а международная и междугородная связь осуществляется национальным оператором связи - ОАО «Ростелеком». Доходы от телефонных разговоров в пределах зоны получают локальные операторы связи, а доходы от международной и междугородной связи делятся между ними и ОАО «Ростелеком».

Российская сеть электросвязи разделяется на три уровня:

первичная сеть - телефонная сеть в пределах населенного пункта;

внутризоновая сеть - телекоммуникационная сеть между первичными сетями в пределах одного региона;

магистральная сеть - телекоммуникационная сеть, обеспечивающая межзональную и международную коммутацию.

Эксплуатацией первичных и внутризональных сетей занималось 87 телекоммуникационных компаний (из них 84 эксплуатацией телефонных сетей, остальные - предоставлением услуг телеграфа), а магистральной – «Ростелеком».

Однако, в настоящее время в структуре отрасли электросвязи произошли существенные изменения. С целью поддержания конкурентоспособности российских компаний электросвязи и повышения их инвестиционной привлекательности проводится реструктуризация холдинга «Связьинвест» в результате которой из 76 компаний связи создано семь межрегиональных объединений.

Все операторы связи руководствуются в своей деятельности законодательством РФ по отрасли (Закон РФ «О связи» 1995 г., Приказ «Об утверждении Правил технической эксплуатации первичных сетей взаимоувязанной сети связи РФ» и прочие приказы и ука-

зания Министерства связи РФ).

Минсвязи РФ осуществляет лицензирование деятельности операторов связи на территории РФ и контроль за их деятельностью, производит сертификацию технических средств электросвязи для ВСС РФ..

Тарифы на услуги связи, согласно Постановления Правительства РФ от 28.12.98 г. №1559, устанавливает Министерство РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства.

Льготы по услугам связи, предоставляемым населению, определяются действующим законодательством РФ, льготы устанавливаемые местными органами власти - отсутствуют.

Связь и телекоммуникации до последнего времени были третьей по значимости отраслью на российском фондовом рынке (после нефтегазовой и энергетической), по-видимому, такое соотношение сохраниться и в ближайшее время.

Основной интегральный показатель развития рынка услуг электросвязи общего пользования - телефонная плотность (ТП), то есть число телефонов на 100 человек. В России телефонная плотность находится на уровне 18. К 2010 г. ее предполагается повысить до 27/100 (при среднем мировом уровне плотности 10/100, а в развитых странах-50/100).

Качественное состояние первичной сети находится на достаточно низком уровне - только около 25% от общего числа линий являются цифровыми, остальные – аналоговые. Состояние магистральной сети по сравнению с первичными и внутризоновыми сетями существенно лучше.

Сохранявшаяся в России в течение долгого времени ориентация на экстенсивный путь развития привела к отставанию в области оборудования, обеспечивающего функционирование системы в целом. Капиталовложения в такое оборудование не приносят прямого дохода и не ведут к увеличению числа подключенных номеров, но отражаются на уровне качества обслуживания абонентов.

Основные проблемы развития и модернизации телефонной сети, стоящие перед сетями телефонной связи, практически идентичны для любого региона - это необходимость реструктуризации топологии сети и замена устаревшего оборудования. К примеру, на сегодняшний день, большинство внутригородских АТС связаны между собой медным кабелем. Однако в ближайшее время в крупных городах планируется создать основное волоконно-оптическое кольцо, а также малые кольца, которые будут функционировать на местном уровне.

Оборудование для городской связи можно разделить на два вида: коммутационное и линейное. Если посчитать долю капитальных затрат усредненной городской телефонной сети, то затраты на коммутационное оборудование для ГТС будут занимать в ней примерно 50 %, а на линии местной связи 30 %.

Уровень производства оборудования в России снижался из года в год, а качество и технологии оставляют желать лучшего. Поэтому, развитие систем связи в России не обошлось без привлечения зарубежного оборудования, конечно, с использованием высоких отечественных технологий.

Основа материально-технической базы телекоммуникационной отрасли создавалась в годы СССР. Ее составляют: кабельное хозяйство, коммутационное оборудование, средства передачи. Характеристики этих компонент определяет спектр телекоммуникационных услуг и их качество.

Несмотря на то, что отрасль постоянно развивается, качественное состояние первичной и внутризоновой сети остается низким, в лучшем состоянии находится магистральная сеть РФ. За исключением 54 тыс. населенных пунктов на территории РФ (полное отсутствие каких-либо сетей связи) и незаселенных территорий существующие сети связи обеспечивают основные услуги - местную голосовую и автоматическую междугороднюю связь.

Ситуация, наблюдаемая в России, характерна для стран с переходной экономикой. В отличие от развитых в экономическом отношении стран, новые технологии в России внедряются наряду с активным функционированием старых. Это обстоятельство вызывает эффект наложения, что приводит к удорожанию инфраструктуры, т.к. требует дополнительных затрат на сопряжение.

Причем, обслуживая внутреннюю сеть, оператор одновременно должен решать две задачи: расширение сети за счет ввода новых АТС и замена устаревшего оборудования. Причем замена оборудования требует инвестиций и не приносит дополнительного дохода.

Технологическое развитие отрасли характеризуется в первую очередь долей современного оборудования в базовых сетях, поэтому показателью состоянием сетей региональных компаний электросвязи.

Доля современного оборудования на сетях местной связи компаний Связьинвеста составляет по итогам 2002 г. 35 %. Тогда как по данным ИТУ, уже с 1998-1999 гг. большинство стран Западной Европы использует 100 % цифровые телефонные сети.

Согласно официальной статистике отрасли, доля импортных поставок телекоммуникационного оборудования в Россию год от года снижается. Однако, по оценке экспертов, на деле почти все используемое в отрасли оборудование является иностранным, так как совместные предприятия, имеющие статус российского производителя, в лучшем случае занимаются лишь отверточкой сборкой. Налаживать полное производство средств связи в России им просто невыгодно.

Зарубежные поставщики могли получить статус российского производителя при условии организации на территории России СП с полным циклом производства оборудования - от изготовления комплектующих до установки и тестирования станций. На этих производителей не распространяются ограничения Связьинвеста. По прогнозам Связьинвеста, в ближайшие 3 года 85 % коммутационного оборудования будет закуплено у таких поставщиков.

Связьинвест в 2001 г. провозгласил новые принципы технической политики операторов, в соответствии с которыми процесс закупок будет начинаться с централизованного сбора информации о потребностях всех компаний холдинга в том или ином виде оборудования. Исходя из общей суммарной потребности всех фирм холдинга, будут проведены единые тендеры, определяющие поставщиков и крупно-оптовые условия поставок. Завершающим шагом станет контрактная компания, в результате которой достигнутые в ходе тендера крупно-оптовые условия будут транслированы в «розничные» контракты с конкретными фирмами.

В качестве тенденций развития отрасли руководство Министерства связи РФ выделяет следующие:

активная замена традиционными операторами аналогового оборудования связи на цифровое;

расширение доли сетей пакетной коммутации для передачи телефонного трафика;

расширение спектра новых услуг и увеличение потребностей клиентов в получении интегрированных услуг связи;

усиление конкуренции между фирмами Связьинвеста, альтернативными и ведомственными операторами.

5.2. Фирмы-производители кабельно-проводниковой продукции

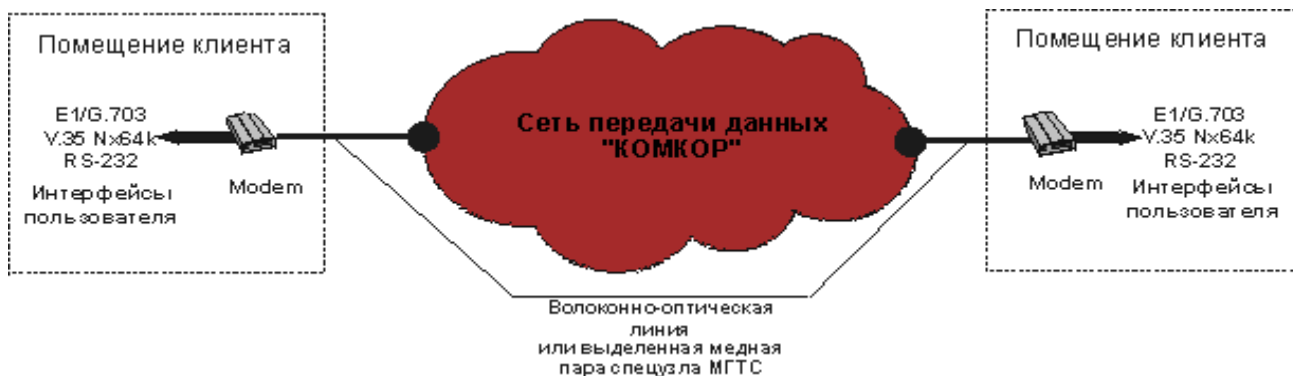
На сегодняшний день существуют следующие основные фирмы-потребители волоконно-оптической продукции, которые снабжают российский рынок коммуникаций:

1. ГРУППА АФК СИСТЕМА/АО СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ:

- 1.1. АФК Система / АО Система Телеком
- 1.2. Московская городская телефонная сеть
- 1.3. АМТ
- 1.4. Комстар
- 1.5. МГУ-Информ
- 1.6. МГУ-Интел
- 1.7. ПТТ-Телепорт Москва
- 1.8. Голден Лайн
- 1.9. Персональные Коммуникации
- 1.10. Московская сотовая связь
- 1.11. Мобильные телесистемы
- 1.12. Московская телекоммуникационная корпорация (КОМКОР)

Корпорация основана при поддержке Московского правительства в 1992 г. с целью построения и развития Московской волоконно-оптической сети (МВОС) (рис. 5.1). Проект КОМКОР имеет статус городской целевой программы и направлен на решение общегородских задач в сфере телекоммуникаций. К сети КОМКОР предполагается подключить все объекты социально-бытовой сферы города.

Технической основой функционирования МВОС является использование технологии и оборудования SDH (Synchronous Digital Hierarchy) уровней STM-4 и STM-16 и ATM (Asynchronous Transfer Mode) с групповой скоростью передачи информации до 2,5 Гбит/с. Сеть имеет радиально-кольцевую структуру. Для прокладки оптических линий используется 96, 48, 32, 16 и 8-волоконный оптический кабель импортного и российского производства с одномодовым оптическим волокном. Пункты подключения к сети расположены таким образом, что длина прокладываемого к абоненту волоконно-оптического кабеля не превышает 1 км, а в пределах Садового кольца - 300-500 метров. КОМКОР производит подключение клиентов и с использованием специальных медных проводов.



5.1. Организационная схема действия передачи данных с помощью сети «КОМКОР»

Изначально сеть предназначалась для обеспечения услугами связи органов управления, муниципальных, бюджетных и силовых структур Москвы. В настоящее время это – базовая телекоммуникационная сеть московского правительства. При ее учреждении пакет акций был распределен следующим образом:

- Комитет по управлению имуществом Москвы – 14 %;
- Московский Фонд Поддержки Малого Предпринимательства – 11 %;
- «Московская городская телефонная сеть» – 15 %;
- АОЗТ «Управление перспективных технологий» – 24 %;
- Главный центр радиовещания и телевидения РСФСР – 10 %;
- Ассоциация «Москва-связь» - 4 %;
- Московская товарная биржа – 1 %;

Ассоциация руководителей предприятий СССР – 5 %;
АОЗТ «Электронные телекоммуникационные системы» – 5 %;
ТОО «Фирма "Русич» – 13 %;
ТОО «Юран» – 13 %;
ТОО «Корпорация малого и среднего бизнеса» - 12,93 %;
АОЗТ «Инвест-проект» - 5 %.

В настоящее время пакет акций перераспределен и основными акционерами ЗАО «Комкор» являются:

Комитет по управлению имуществом Москвы – 14 % + 1 акция
ОАО «АФК Система» – по разным данным, от 7 % до 14 %.

Московская телекоммуникационная корпорация активно участвует в капитале других компаний. В частности, это – ЗАО «Комкор-ВИП» - 100 %. ЗАО «Комкор-ТВ» – 50 % + 1 акция; ОАО «Институт автоматизированных систем».

Протяженность волоконно-оптического кабеля на начало 2001 г. составляла 7,3 тыс. км. МВОС охватывает всю территорию Москвы (включая Зеленоград) и города Московского региона: Балашиху, Барвиху, Видное, Горки-10, Долгопрудный, Домодедово, Железнодорожный, Жуковский, Звездный городок, Королев, Красногорск, Лобню, Люберцы, Мытищи, Одинцово, Подольск, Реутов, Сходню, Троицк, Химки, Щелково и Юбилейный, а также аэропорты Внуково, Домодедово, Чкаловский, Шереметьево-1, Шереметьево-2, Шереметьево-Карго.

Компания ведет строительство в 30-километровой зоне от московской кольцевой автодороги. Опорная сеть КОМКОР построена на базе коммутирующего маршрутизатора Cisco GSR12008. По АТМ-каналам сети к маршрутизатору подключаются головные станции передачи данных, основанные на универсальных широкополосных маршрутизаторах uBR 7223 Cisco. В качестве абонентского оборудования бизнес-клиентам предлагаются кабельные маршрутизаторы Cisco, а частным лицам – кабельные модемы стандарта DOCSIS различных производителей.

В 1996 г. компания запустила производство отечественного волоконно-оптического кабеля на опытно-конструкторском бюро кабельной промышленности в г. Мытищи. Это позволило к 1997 г. обеспечить собственные потребности строительства волоконно-оптической сети Москвы. Проектная мощность завода в Мытищах составляет около 200 км волоконно-оптического кабеля разных модификаций в месяц. Там же организовано производство модемов и оборудования для кабельного телевидения.

По данным Департамента финансов правительства Москвы, полученным из Управления по налогам и сборам, с 1994 г. «КОМКОР» получил более 420 млн.долл. в виде льгот по налогу на прибыль. С 1 января 2002 г. предоставление средств за счет налоговых льгот было прекращено.

1.13. Комкор-ВИП

Компания организационно входит в группу компаний КОМКОР, имеет крупный транзитный узел обмена трафиком по протоколу TCP/IP и предоставляет потребителям услуги междугородней и международной связи по технологии IP-телефонии.

1.14. Комкор-ТВ

Компания создана совместно с американской корпорацией «Андерсен Групп» (50 % - 1 акция). Основное направление деятельности компании - предоставление услуг в области кабельного телевидения и Интернета для пользователей Москвы. Для подключения клиентов используется МВОС компании «Комкор».

Стратегическим партнером компания стала Cisco Systems. В рамках сотрудничества Cisco поставляет оборудование передачи данных для «Комкор ТВ», а также оказывает консалтинговую и маркетинговую поддержку.

1.15. Институт автоматизированных систем (ИАС)

ИАС образован в 1982 г. Академией наук и Государственным комитетом по науке и технике. В 1996 г. ИАС был преобразован в акционерное общество открытого типа. Институт разрабатывал отечественное оборудование для сетей передачи данных протоколов X.25 и X.75 и создал первую подобную сеть в стране. В 1987 г. ИАС одним из первых в России получил статус независимого оператора связи.

В настоящее время ИАС является владельцем и оператором сети ИАСНЕТ и предоставляет услуги связи широкому кругу пользователей. Одно из главных предприятий ИАС - сеть REX400 («Российский экспресс»). В число нынешних партнеров входит корпорация British Telecom (ее подразделения Concert и BT Syncordia).

1.16. Комкор-АйНет

Компания создана в конце 2000 г. в рамках холдинга «КОМКОР» для решения задач создания информационных систем с применением интернет-технологий.

Среди официальных поставщиков корпорации - Lucent Technologies, General DataComm, ADC, Pan Dacom, Hewlett-Packard и другие зарубежные фирмы.

Количество обслуживаемых предприятий - около 6 тыс.

Созданной сетью пользуются департаменты Правительства Москвы, Московская Городская Дума, Главное Управление внутренних дел, Прокуратура, Городской суд, Государственные налоговая инспекция и налоговая полиция, Москомимущество и Москомзем. Среди пользователей сети следует отметить ведомственные сети, обеспечивающие функционирование справочно-информационной службы Мэрии, городской системы обработки финансовой информации, ГАС "Выборы", системы контроля энергопотребления управления топливно-энергетического хозяйства, ОАСУ дорожным движением "СТАРТ".

Ряд сетей на базе МВОС относится к числу крупных межгосударственных структур. Среди них - корпоративная сеть Центра эксплуатации наземной и космической инфраструктуры Росавиакосмоса (ЦЭНКИ РКА). Она соединяет объекты ведомства в Центральном регионе с космодромом "Байконур" в Казахстане и основана на каналах E1, организованных на основе сети КОМКОРа. К УАТС головного офиса Росавиакосмоса на улице Щепкина в Москве осуществлена привязка телефонных станций основных предприятий отрасли.

1.17. Телмос

1.18. Группа компаний «Коминком-Комбеллга»

2. ГРУППА АЛЬФА-ЭКО ТЕЛЕКОМ/ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ

2.1. Голден-Телеком

2.2. СЦС Совинтел

2.3. Телеросс

2.4. ВымпелКом

2.5. ВымпелКом-Регионы

2.6. Инвестиционная компания "Альфа-Эко Телеком Лимитед"

3. ГРУППА МТТ/ГАММА ГРУПП

3.1. Межрегиональный Транзит Телеком

3.2. МТТ-Сервис

3.3. МТТ-Инвест

3.4. Аккорд-Тел

4. ГРУППА СВЯЗЬИНВЕСТ/РОСТЕЛЕКОМ

4.1. Связьинвест

4.2. ЦентрТелеком

4.3. Ленсвязь

4.4. Северо-Западный Телеком

4.5. Ростелеком

ОАО «Ростелеком» является национальным оператором дальней связи. Услуги дос-

тупа в сеть Интернет ОАО «Ростелеком» развивает с 1997 г. Основными потребителями услуг компании являются региональные провайдеры Интернет (ISP) и корпоративные пользователи.

Сеть Интернет ОАО "Ростелеком" постоянно развивается и модернизируется – пропускная способность международных каналов Интернет составляет 485 Мбит/с. Отличительной особенностью построения международного сегмента сети Интернет ОАО "Ростелеком" является использование четырех независимых каналов в глобальный Интернет - из Москвы, Санкт-Петербурга, Хабаровска и Ростова-на-Дону. Центр управления сети "Ростелеком-Интернет" расположен в Москве на ММТС-9. Сеть Интернет ОАО "Ростелеком" состоит из совокупности магистральных высокопроизводительных коммутирующих маршрутизаторов Cisco GSR 12012, а также маршрутизаторов доступа Cisco 7513. Опорные маршрутизаторы соединены цифровыми каналами STM-1 (155 Мбит/с).

Магистральная цифровая первичная сеть включает в себя как наземную, так и спутниковую составляющие. На наземной сети в настоящее время используются цифровые системы передачи SDH организованные на современных ВОЛС и ЦРПЛ. Начиная с 1993 г., компания осуществляет строительство волоконно-оптических и радиорелейных линий передач с применением новейшего цифрового оборудования синхронной цифровой иерархии, фирм Siemens, Nec, Alkatel с пропускной способностью 155 Мбит/с, 622 Мбит/с, 2,5 Гбит/с. Основой сети являются волоконно-оптические линии Москва-Новороссийск, Москва-С.Петербург, Москва-Хабаровск. Цифровая сеть имеет выходы по ВОЛП на Финляндию, Данию, Турцию, Италию, Японию, Корею, Китай, Эстонию, Казахстан, Украину, Беларусь. Протяженность цифровых систем передачи организованных по ВОЛС и ЦРПЛ составляет 44,3 тыс.км.

В декабре 1999 г. компанией сдан в эксплуатацию последний участок магистральной ВОЛС Москва-Хабаровск, и тем самым завершен крупнейший проект создания цифрового транспортного телекоммуникационного хребта, связывающего отдаленные регионы России и имеющего выходы на крупнейших операторов Европы и Азии.

Магистраль общей протяженностью более 9400 км проходит по территориям 21 субъекта Российской Федерации, таких как Московская, Тульская, Рязанская, Самарская, Оренбургская, Свердловская, Новосибирская, Иркутская, Амурская, Еврейская автономная область, Красноярский и Хабаровский край, республика Татарстан, Башкортостан, Бурятия и др. На всём протяжении она резервируется построенной в 1996 г. цифровой радиорелейной линией, что значительно повышает ее надежность.

ВОЛС Москва-Хабаровск строилась в течение 3-х лет. Поставку оборудования осуществляла фирма Siemens, NEC. На объектах ВОЛС применен подземный кабель фирмы Siemens, а также подвесной и подземный кабель производства компаний Alcoa Fujikura и Fujikura Ltd. ВОЛС оборудована аппаратурой синхронной цифровой иерархии SDH со скоростью передачи 2.5 Гбит/сек (30240 каналов) с использованием оптических усилителей и систем управления с функцией горячего резервирования производства фирм Siemens и NEC.

Строительство завершающего участка магистрали Новосибирск - Хабаровск осуществлялось в сложных геолого-климатических условиях. При обходе озера Байкал и зон вечной мерзлоты на участке Иркутск - Благовещенск применялась технология строительства ВОЛС с прокладкой оптического кабеля, встроенного в грозотрос на опорах ЛЭП. Для этой цели использовалась высоковольтная линия электропередач, эксплуатируемая РАО ЕЭС России и местными энергетическими компаниями - Иркутскэнерго, Бурятэнерго, Читаэнерго, Амурэнерго. Общая протяженность подвесного участка составляет 3300 км. Это одна из наиболее протяженных подвесных магистральных волоконно-оптических линий в мире.

Строительство кабельных переходов через реки и водохранилища, в том числе такие

крупные сибирские реки как Обь и Иртыш, осуществлялось методом горизонтально-направленного бурения скважин под руслом реки, не нарушающим экологического равновесия окружающей среды, обеспечивающим надежность линии и сокращение сроков ее строительства. Реализация проекта создания Трансроссийской линии связи дает возможность предоставить российским и зарубежным операторам высококачественную цифровую связь, широкий спектр новых современных услуг, в том числе мультимедиа-связь, высокоскоростную факсимильную связь, электронную почту, визуальную информацию в трансляции и по заказу, видеоконференцсвязь. Цифровой связью смогут воспользоваться клиенты федеральных сетей сотовой связи и сети Интернет.

Ввод в эксплуатацию ВОЛС Москва - Хабаровск позволил напрямую связать сеть ОАО Ростелеком с национальными операторами Финляндии, Дании, Эстонии, Турции, Италии, Японии, Кореи, Китая, Казахстана, Украины, Грузии, Белоруссии, что обеспечит потребность крупнейших зарубежных операторов в транзитном трафике через территорию России и тем самым завершил строительство магистральной волоконно - оптической линии связи Москва - Хабаровск. Трансроссийская линия связи Москва - Хабаровск с выходом на Японию и Южную Корею замкнула мировое цифровое телекоммуникационное кольцо и связало регионы России цифровыми каналами связи в комплексе с ранее построенными ВОЛС Дания - Россия, Хабаровск - Находка, Россия - Япония - Корея позволит пропустить трафик из Западной Европы на страны Азиатско-Тихоокеанского региона и обеспечить современной цифровой связью 53 республиканских и краевых центров.

4.6. РТК-Лизинг

4.7. Телепорт ТП

4.8. Вестелком

4.9. Центральный телеграф

5. ГРУППА ТЕЛЕКОМИНВЕСТ/МЕГАФОН

5.1. Телекоминвест

5.2. Санкт-Петербургские таксофоны (СПТ)

5.3. Национальная таксофонная сеть

5.4. ТелеМедиум

5.5. Вэб Плас

5.6. Издательский дом "Пресском"

5.7. ТрансТелеком

ЗАО «Компания ТрансТелеКом» (ТТК) – оператор крупнейшей в России волоконно-оптической сети связи, протяженностью более 45 тыс. км. Сеть проложена вдоль железных дорог страны, имеет более 900 узлов доступа в 71 из 89 регионов России. Акционером компании является ОАО «Российские железные дороги». В 2003 г. ТТК планирует заработать 100 млн долл., а в 2004 г. – уже 160 млн.

Однако в деятельности компании присутствуют и отрицательные тенденции. В структуре затрат компании большое место занимают амортизационные отчисления, эксплуатационные расходы, которые при слабой загрузке каналов связи ТТК не покрываются доходами. В результате себестоимость предоставления услуг также получается очень большой, что сдерживает приток клиентов. Компания могла бы увеличить доходы за счет увеличения загрузки сети, пустив телефонный междугородный и международный трафик (стимулировать приток клиентов можно было бы за счет снижения стоимости услуг), однако этого не позволяют действующие законы.

В настоящее время наибольшие перспективы ТТК связаны с транспортным бизнесом. По договору с МПС России, ЗАО "Компания ТрансТелеКом" осуществляет не только строительство сети, но и выступает эксклюзивным провайдером телекоммуникационных услуг для естественной крупнейшей монополии страны.

Для активной реализации целевых программ развития телекоммуникаций в России и

информатизации Министерства путей сообщения в апреле 2000 года по инициативе ГУП "Московская железная дорога" и российского магистрального оператора ЗАО "Компания ТрансТелеКом" было образовано ЗАО "ЦентрТрансТелеКом"

Для организации процесса продаж, технической эксплуатации и поддержки сети в регионах России ЗАО "Компания ТрансТелеКом" было создано еще 14 дочерних компаний - региональных операторов связи: ЗАО «Байкал-ТрансТелеКом», ЗАО «ВолгаТрансТелеКом», ЗАО «Зап-Сиб ТрансТелеКом», ЗАО «Кавказ-ТрансТелеКом», ЗАО «Самара-ТрансТелеКом», ЗАО «Санкт-Петербургский Телепорт», ЗАО «Сиб-ТрансТелеКом», ЗАО «СеверТрансТелеКом», ЗАО «ТрансТелеКом-Дальний Восток», ЗАО «ТрансТелеКом - Нижний Новгород», ЗАО «ТрансТелеКом-Чита», ЗАО «Уральские мобильные сети», ЗАО «Юго-Восток ТрансТелеКом», ЗАО «ЮжУрал ТрансТелеКом».

5.8. Русский Народный Телефон

5.9. Технофон

5.10. Санкт-Петербургская Информационная Компания

5.11. Неда-Пейджинг

5.12. Петер-Сервис, Лтд

5.13. Теле-Норд

5.14. Северо-Западный Транзит Телеком

5.15. РадиоТел

5.16. Лизинг-Телеком

5.17. Мегафон

5.18. ЛВ-Финанс

5.19. Северо-Западный филиал ОАО "МегаФон"

5.20. Соник Дуо

5.21. Мобиком-Кавказ

5.22. Мобиком-Новосибирск

5.23. Мобиком-Хабаровск

5.24. МСС-Поволжье

5.25. Волжский GSM

5.26. Мобиком-Киров

5.27. Уральский GSM

5.28. ПетерСтар

5.29. Петербург Транзит Телеком

5.30. НЕС Нева Коммуникационные Системы

5.31. Нева Лайн

5.32. Дельта Телеком

5.33. Балт-Телеком

6. ВЕДОМСТВЕННЫЕ ОПЕРАТОРЫ СВЯЗИ и РОСНЕТ

6.1. Компания ТрансТелеКом

6.2. Санкт-Петербургский Телепорт

6.3. Российская телекоммуникационная сеть (Роснет)

6.4. Rosnet International

6.5. Московская областная телекоммуникационная компания (МОТЕКО) Энифком

6.6. ЕЭС Телеком

6.7. Газсвязь

6.8. Газком

6.9. Газтелеком

"Газпром" владеет 90 процентами акций компании «Газтелеком». Оставшиеся 10 процентов уставного капитала принадлежат фирмам «Стройтрансгаз» (строительство газопроводов) и «Интерпроком» (закупка оборудования для «Газпрома»). В дальнейшем «Газ-

пром» планирует продать часть акций «Газтелекома» стороннему инвестору.

В последнее время существует тенденция по объединению «Газсвязь», «Газком» и «Газтелеком» в единую компанию. Первая из них отвечает за связь между производственными подразделениями вдоль сетей газопроводов. Газком занимается спутниковой связью – в частности, эксплуатирует спутник «Ямал». Газтелеком эксплуатирует различные каналы связи, имеющие выходы на телефонные сети общего пользования. Решение о слиянии трех компаний в одну было принято руководством Газпрома.

6.10. УгольТелеком

7. ГРУППА ANTEL/МЕНАТЕП

7.1. Ассоциация "МирТелеКом"

7.2. Магистраль Телеком

7.3. Тверь-Телеком

7.4. МТРК "Мир"

7.5. КАНКОМ

7.6. Астелнет

7.7. Рамсатком

7.8. AnTel Holdings, Ltd

7.9. Раском

ЗАО «Раском» предоставляет услуги связи на основе собственной магистральной волоконно-оптической сети и применяет в своей сети технологию синхронной цифровой иерархии (SDH), а также технологию плотного волнового мультиплексирования (DWDM). Компания впервые применила технологии MPLS для предоставления услуг CARRIERS класса. Итогом 10-летней деятельности компании стала цифровая волоконно-оптическая магистральная сеть протяженностью свыше 1000 км, полностью резервированная, имеющая высокую пропускную способность благодаря применению технологии DWDM. Сеть «Раском» обеспечивает предоставление услуг связи между Москвой, Санкт-Петербургом и границей с Финляндией – в Ленинградской, Московской, Тверской и Новгородской областях, – а также, совместно с другими операторами связи, по всей территории России, ближнего и дальнего зарубежья. Кроме того, сеть «Раском» обеспечивает оперативно-технологическую связь Октябрьской железной дороги на участке между Москвой и Санкт-Петербургом, и взаимодействие Октябрьской железной дороги и Финскими железными дорогами. ЗАО Раском предоставляет услуги операторам связи, Интернет-провайдерам и корпоративным пользователям. Компания предлагает выделенные каналы для организации корпоративной связи, присоединения удаленных пользователей к сетям операторов связи, выделенные каналы для междугородной и международной связи, высокоскоростной доступ в Интернет, а также услуги телефонии. В настоящее время «Раском» продолжает развивать совместный проект с компанией «Метроком»: высокоскоростную Интернет-магистраль «Giganet». Пропускная способность каналов связи «Giganet» в международные сети составляет 310 Мбит/с, а в соединениях с российскими операторами более 400 Мбит/с. В планах стратегического развития компании «Раском» – объединить сеть «Giganet» с операторами «Антел Групп» в Восточной Европе. Это позволит компании организовывать международные VPN-каналы и проводить прямой обмен VoIP и IP-трафиком с восточноевропейскими операторами. Активное развитие услуг телефонии на основе волоконно-оптической магистрали Москва – Санкт-Петербург – граница с Финляндией продвигается нарастающими темпами. В ближайшее время планируется расширение охвата предоставления услуг телефонии, построение таксофонной сети, а также построение универсальной платформы для предоставления услуг по сервисным картам.

7.10. Макомнет

7.11. Международная компания связи (МКС)

7.12. Метроком

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии произведен анализ развития рынка кабельно-проводниковой продукции, а также исследованы цели, принципы деятельности и ассортимент кабельно-проводниковой продукции основных фирм-производителей. В результате исследований существующих положений теорий конкурентоспособности авторы констатируют:

1. Рынок и конкуренция – главный механизм развития современной экономики.
2. Конкуренция – это и способ хозяйствования, и такая форма существования капитала, при которой один индивидуальный капитал соперничает с другим, являясь атрибутом рынка. Конкуренция естественным путем возникает из рынка и служит условием его существования и развития.
3. В России конкурентная среда наиболее активно формируется в крупных городах и особо затрагивает следующие сферы деятельности: сборка и продажа персональных компьютеров; розничная торговля; общественное питание; производство кабельно-проводниковой продукции; платные медицинские услуги; транспортные услуги; издательская деятельность.
4. Анализ проблем формирования конкурентной среды в российской экономике позволяет выделить три основные составляющие конкуренции: между отечественными компаниями на отечественном рынке; между отечественными и иностранными компаниями на отечественном рынке; между отечественными и иностранными компаниями на зарубежных рынках. Опыт стран с развитой рыночной экономикой подтверждает, что развитие конкуренции между отечественными компаниями на внутреннем рынке – это лучший способ выращивания достойных, конкурентоспособных компаний для внешних рынков.

В настоящее время любые стратегические направления развития, предпринимаемые фирмой-производителем кабельно-проводниковой продукции, должны носить инновационный характер и предполагать нововведения в экономическом, производственном и/или сбытовом элементах деятельности предпринимательской структуры.

Находясь практически в одинаковых условиях, фирмы-производители кабельно-проводниковой продукции могут оказаться более конкурентоспособными в ряду своих конкурентов за счет предпринимательского и других видов ресурсов, которые могут быть использованы с целью разработки и реализации новых направлений деятельности предпринимательских структур. В качестве объекта приложения ресурсов предпринимательской структуры авторы выделяют инвестиционно-инновационный подход и организационный процесс его реализации.

В заключении авторы полагают логичным сформулировать основные принципы стратегического развития фирмы-производителя кабельно-проводниковой продукции на основе теории конкурентоспособности:

необходимость перехода на другой качественный этап жизненного цикла предпринимательской структуры в случае установления состояния жизненного цикла кабельно-проводниковой продукции на уровне «полная зрелость»;

поддержание и/или увеличение инновационного потенциала фирмы-производителя;

обеспечение экономической эффективности стратегических направлений, целью которых является значительное повышение конкурентоспособности продукции и предпринимательской деятельности фирмы-производителя, в том числе эффективности инвестиционно-инновационного направления;

К числу элементов комплексного методического обеспечения повышения конкурентоспособности фирмы-производителя кабельно-проводниковой продукции авторы относят:

выбор конкурентных позиций и оценку их возможностей в рамках разработки стратегического плана развития фирмы-производителя;

разработку инвестиционно-инновационного направления развития фирмы-производителя;

осуществление финансового и экономического обоснования создания новой фирмы-производителя или нового направления ее деятельности.

Инвестиционно-инновационный подход, рассмотренный в монографии, позволяет спланировать стратегический план развития фирмы-производителя кабельно-проводниковой продукции.

Авторы будут благодарны всем за критические замечания и отзывы на вопросы, исследованные в монографии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин Л.И. Заметки о российском предпринимательстве/Избранные труды: В 4-х т.т. Т. III.//ВЭО России.-М.: ОАО «НПО Экономика».-2000.-365-436с.
2. Агиев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры.-М., 1991.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпораций.-М.: Прогресс, 1985.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы.-М.: Финансы и статистика, 1997.
5. Ансофф И. Стратегическое управление/Сокр. пер. с англ.-М.: Экономика, 1989.-519с.
6. Ардзинов В.Д. Основы радикальной экономической реформы и предпринимательской деятельности в Российской Федерации.-СПб., 1992.
7. Ардзинов В.Д., Горбунов А.А. Методы определения сметной стоимости инвестиционных строительных проектов//Регион: политика, экономика, социология.-2002.-№1-2.
8. Асаул А.Н., Войнаренко М.П. Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие.-СПб.-Хмельницкий: Изд-во «Универ», ТУП, 2001.
9. Асаул А.Н., Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И., Клюев А.Ф. Экономика предпринимательства: Учеб. пособие.-М.: Изд-во АСВ: СПб: СПбГАСУ, 2000.-186с.;
10. Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы): Монография.-СПб.: ИСЭП РАН, 1996.
11. Асаул А.Н. Развитие предпринимательства в России//Регион: политика, экономика, социология.-2002.-№3-4.
12. Асаул А.Н., Шишлов Г.И. Пути повышения эффективности предпринимательской деятельности в строительстве//Экономика строительства.-2000.-№9.
13. Асаул А.Н., Шкрабак В.С. и др. Организация предпринимательской деятельности и безопасности работ в агропромышленном комплексе: Учеб. пособие.-СПб.-Изд-во СПбГАУ, 2001.
14. Бабий В.С. Роль предпринимательства в социально-экономическом развитии региона.-Саратов, 1992.
15. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие.-СПб.: СПб ГУЭиФ, 2001.
16. Багиев Г.Л., Семененко Е.А. Эффективность маркетинга в международных предпринимательских структурах//Регион: политика, экономика, социология.-2000.-№3.
17. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник/Под ред. Г.Л. Багиева.-М.: Экономика, 1999.
18. Багиев Г.Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства/Под ред. А.И. Муравьева.-СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.-115с.
19. Баумгертнер В.Ф. Становление и развитие инвестиционных процессов в системе предпринимательства/Под ред. В.В. Томилова.-СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.-160с.
20. Бездумный М., Булатова М.И. и др. Финансовый менеджмент.-М.: Перспектива, 1993.-268с.
21. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник.-М.: Интерпрокс, 1994.-256с.
22. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование.-М.: ИНФРА-М, 1999.
23. Вачугов Д.Д., Веснин Д.Ф. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка//Социально-политический журнал.-1970.-№8.
24. Виханский О.С., Наумов А.Ж. Менеджмент.-М.: Фирма "Гардарика", 1996.-415с.
25. Внутрифирменное планирование США/Под ред. В.И. Седова.-М.: Прогресс, 1972.
26. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
27. Гневко В.А. Государственное и муниципальное управление. Менеджмент территорий и отраслей.-СПб.: ИУиЭ, 2001.
28. Гневко В.А. Управление экономическим развитием народнохозяйственного комплекса.-СПб.: ИУиЭ, 2002.-367с.
29. Голубков Е.П. Планирование маркетинга//Маркетинг.-1996.-№5.
30. Горбунов А.А., Ардемасов Е.Б. Теоретические и методологические основы маркетинговых исследований в сфере рынка недвижимости: Монография.-М.: Изд-во МФИН, 1999.
31. Горбунов А.А., Коротков В.Г. Опыт некоторых государств по регулированию пред-

принимательства//Регион: политика, экономика, социология.-2001.-№1.

32. Горбунов А.А., Коротков В.Г., Томилов В.В. Региональное регулирование предпринимательства в условиях рынка: теория и практика/Под ред. А.А. Горбунова.-СПб., 1997.
33. Горбунов А.А., Кулибанов В.С., Капранов С.Е. Экономические аспекты инвестирования региональной экономики: Монография/Под ред. А.А. Горбунова.-СПб., 1996.
34. Горбунов А.А. Методика моделирования и формирования системы управления строительным предприятием на базе маркетинговой концепции. Методы структурной перестройки предприятий: Монография.-СПб.: ИРЭ РАН, 2000.
35. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии.-М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1999.
36. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
37. Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме//Проблемы теории и практики управления.-1993.-№ 3. С. 53-57.
38. Деловое планирование: методы, организация, современная практика/Под ред. В.М. Попова.-М.: Финансы и статистика, 1997.
39. Деловой мир: Словарь-справочник предпринимателя.-М.: Издат.-произв. фирма «Зевс», 1992.-165с.
40. Добрынин А.И. Народнохозяйственный комплекс и регион.-Л.: Лениздат, 1982.
41. Добрынин А.И., Журавлева Г.П. Общая экономическая теория: Учеб. пособие.-СПб.: Питер, Питер бук., 2002.-282с.
42. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности.-М.: Изд-во "Дело и Сервис", 1999.
43. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие.-М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997.
44. Иванченко Л.А., Гневко В.А. Организационные и правовые приоритеты управления региональной экономикой.-СПб., 1998.
45. Кабаков В.С., Шатрова Е.В. Сценарное моделирование предпринимательской деятельности фирмы.-СПб: СПбГИЭА, 1994.
46. Казума Т. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена.-М., 1990.
47. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы/Пер. с англ.-М.: Экономика, 1991.-235с.
48. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/Пер. с англ.-М.: Прогресс, 1993.
49. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство/Пер. с англ. Под ред. А.Н. Романова.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-239с.
50. Ковалевский А.М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и производственных подразделениях.-М.: Экономика, 1985.
51. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Под ред. Н.Г. Данилочкиной.-М.: "Аудит", изд-во объединения ЮНИТИ, 1998.
52. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент.-СПб.: Питер Ком, 1999.
53. Краюхин Г.А. Планирование на машиностроительном предприятии. Учебник. Высшая школа, 1981.
54. Крутик А.Б., Коренкова Е.Б., Никольская Е.Г., Решетова М.В. Исследование конкурентоспособности предприятий//Регион: политика, экономика, социология.-2002.-№1-2.
55. Крутик А.Б., Кулибанова В.В. Роль инноваций в условиях новой экономики в России//Регион: политика, экономика, социология.-2001.-№4.
56. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива/Пер. с фр.-СПб.: Наука, 1996.-589с.
57. Лубков Д. Карьера завода//Эксперт.-1998.-№18.
58. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса.-СПб.: ГМП «Формика», 1992.
59. Макконел К.Р., Брюс С.Л. Экономикс.-М.: Прогресс, 1992.
60. Маркин А., Крутик А. Предпринимательство и экономический рост//Регион: поли-

тика, экономика, социология.-1999.-№1-2.

61. Маршал А. Принципы политической экономии.-М.: Прогресс, 1983-1984.
62. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях.-М.: Финансы и статистика, 2001.-384с.
63. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992.-286 с.
64. Муравьев А.И., Игнатъев А.М., Крутик А.Б. Малый бизнес: экономика, организация, финансы: Учеб пособие для вузов.-СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 1999.-608с.
65. Основы предпринимательского дела/Под ред. Ю.М. Осипова.-М., 1992.
66. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент)/Под ред. В.М. Власовой.-М.: Финансы и статистика, 1994.-496с.
67. Оуен А. Как осуществить стратегию: Хрестоматия. Управление изменением. - М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
68. Парсаданов Г. Каким должно быть государственное планирование//Проблемы теории и практики управления.-1993.-№ 2. С. 36-41.
69. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика.-М., 1991.
70. Портер М. Международная конкуренция.-М.: Межд. отн., 1993.-896с.
71. Пособия ЭРНСТ энд ЯНГ. Составление бизнес-плана/Пер. с англ.-2-е изд.-М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
72. Предпринимательство в конце XX века.-М.: 1992.-34с.
73. Раку Ю.И. Из истории предпринимательства//Предприниматель.-1992.-№1-2.
74. Рикардо Д. Сочинения.-М., 1955-1961.
75. Самуэльсон П. Экономика.-М.: Наука, 1992.
76. Селезнев Г.Н., Гневко В.А. Закон, власть, политика. Государственный и местный уровни.-СПб.: АНБ, ИУиЭ, 1998.
77. Семененко А.И. О конкуренции в российской действительности периода послереформы//Регион: политика, экономика, социология.-2001.-№1.
78. Смит А., Рикардо Д., Кейнс Дж. Антология экономической классики. В 2 т.-М.: Эконом, 1992.-486с.
79. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина.-М.: Тандем, 1998.
80. Теория и практика антикризисного управления.-М.: Об-ние «ЮНИТИ», «Закон и право», 1996.-469с.
81. Тихонов Р.И. Конкурентоспособность промышленной продукции.-М.: Издательство стандартов, 1986.
82. Уотерман Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании/Пер. с англ.-М.: Прогресс, 1988.
83. Уткин Э.А. Управление фирмой.-М.: АКАЛИС, 1996.
84. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство.-М.: Республика, 1992.
85. Финансы предприятия/Под ред. проф. Л.В. Кончиной.-М.: Финансы, Издательское объединение "ЮНИТИ", 1998.
86. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения.-М., 1989.
87. Хакунов Т.Д. Интрапренерство в системе предпринимательства//Регион: политика, экономика, социология.-1999.-№3.
88. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга.-М.: Финансы и статистика, 1997.
89. Хеше П. Экономический образ мышления.-М.: Новости, 1991.-240с.
90. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство.-М., 1991.-Вып. 1.
91. Хойер В. Как делать бизнес в Европе.-М.: Прогресс. 1990.-253с.
92. Хоскинс А. Курс предпринимательства.-М., 1993.
93. Хостинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие.-М.: Междунар. отношения, 1993.-352с.
94. Шатрова Е.В., Медведь М.В. Основные этапы реформирования промышленных предприятий//Регион: политика, экономика, социология.-2000.-№3.
95. Шляхман Л. Предпринимательство в России. Экономика и организация.-СПб.: СПбГУ, 1995.

96. Шопенко Д.В. Управление инвестиционным процессом в реальной экономике.-СПб., 2000.
97. Шумпетер Й. Теория экономического развития.-М., 1982
98. Экономика и бизнес/Под ред. В.Д. Камаева.-М.: Издательство МВТУ, 1993.
99. Экономическая стратегия фирмы.-СПб.: Спец. лит., 1995.-414с.
100. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.-М.: Тандем, 1998.
101. Якокка Л. Карьера менеджера.-М., 1991.
102. Экономическая энциклопедия/ Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин.- М.- ОАО «Издательство «Экономика».
- xxx
103. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future.-Wiley, 1981.
104. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices.-Heinemann, 1974.
105. Drucker P.F. Practice of Management.-Meinemann, 1950.
106. Jahnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E. The Theory & Management of Systems.-N.V., 1967.
107. Kuhn K.T. Evaluation of industrial and infrastructure methodology and practical experience. UN Industrialization and produktivity.- New York: BULL.-1971.-N18.
- xxx
108. <http://marketing.spb.ru/conf/9/13.htm> <01.07.2002>
109. <http://www.duma.gov.ru/econ-policy>
110. <http://www.esbc.ru/biblio/dealing-bookc.htm> <12.05.2002>
111. <http://www.iet.ru/usaid/realfin/07.htm> <23.04.2002>
112. <http://www.rkr.ru>
113. <http://www.ruscabel.ru>
114. <http://www.tradecable.ru/analitic>

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Введение	8
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ И ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	
1.1. Предпринимательская деятельность как основное условие свободного вхождения на рынок продукции	10
1.2. Конкурентоспособность и стратегическое развитие фирмы	40
ГЛАВА 2. РЫНОЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ	
2.1. Сущность рыночных исследований: цели, виды, схемы проведения	64
2.2. Исследование рынка связи стран СНГ	81
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ФИРМЫ	
3.1. Анализ макросреды фирмы	109
3.2. Анализ микросреды фирмы	122
ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ФИРМЫ	
4.1. Стратегический выбор конкурентных позиций фирмы	143
4.2. Оценка конкурентных позиций фирм–производителей кабельно-проводниковой продукции	166
ГЛАВА 5. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ СВЯЗИ	
5.1. Структура и текущее состояние отрасли связи	189
5.2. Фирмы-производители кабельно-проводниковой продукции	194
Заключение	208
Список литературы	211
Сведения об авторах	219