КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Экономическая теория»

на тему: Конкурентоспособность предприятия

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНОСТИ

1.1 Конкуренция как основная сила развития предприятия

1.2 Конкурентоспособность предприятий на современном этапе

1.3 Этапы анализа конкурентоспособности предприятия

ГЛАВА 2. аспекты формирования стратегий повышения конкурентоспособности

* 1. Виды стратегий
  2. Факторы, влияющие на выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

ГЛАВА 3. Реализация конкурентных стратегий

3.1 Подходы к реализации конкурентных стратегий

3.2 Процесс реализации конкурентных стратегий и оценка результатов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Введение

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

Экономический кризис серьезно усложнил реализацию производственно-экономических программ предприятий. Но одновременно, обострив конкурентную борьбу, кризис показал исключительную роль активной рыночной политики предприятия при постоянно возрастающей эффективности его деятельности. Фундаментальный подход к реализации этих требований и, соответственно, к обеспечению конкурентоспособности базируется на освоении новых эффективных форм организации производственного процесса фирмы и методов производственного менеджмента.

В настоящее время, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

Таким образом, актуальность выбранной автором темы, посвященной проблемам конкурентоспособности, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Целью написания данной курсовой работы является рассмотрение теоретических основ, принципов и моделей совершенствования конкурентоспособности предприятий на современном уровне.

Для достижения поставленной цели работы необходимо решить задачи:

* Рассмотреть т**еоретические основы конкурентоспособности и конкурентности предприятий.**
* **Изучить аспекты формирования стратегий конкурентности современных предприятий.**
* **Проанализировать подходы к реализации конкурентных стратегий, процесс реализации и оценку его результатов.**

Объектом исследования в данной курсовой работе является конкурентоспособность и конкуренция предприятий - многогранная стратегия современного предприятия.

Под предметом исследования понимаются аспекты конкурентоспособности, факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии и методы реализации конкурентных стратегий современного предприятия.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности и конкурентности предприятия, а именно: конкуренция как сила развития предприятия, непосредственно Конкурентоспособность предприятий на современном этапе, а также факторы оценки конкурентоспособности.

Вторая глава курсовой работы раскрывает некоторые принципы стратегий повышения конкурентоспособности предприятий, виды стратегий, а также определяет факторы, влияющие на выбор стратегии повышения конкурентоспособности.

В третьей главе рассмотрены подходы к реализации конкурентных стратегий, процесс их реализации и оценка конечных результатов.

Практическая значимость данной работы заключается в анализе состояния и применения методики повышения конкурентоспособности современного предприятия. При проведении данного прикладного исследования были получены глубокие знания в области повышения конкурентоспособности предприятий.

Методологическую и теоретическую основу данной работы составили переводные труды западных ученых, а также труды ведущих российских ученых в области экономики и финансового менеджмента, таких как Веснин В.Р., Виханский В. Р., Наумов А.И., Портер М., Феоктистова Е.М., и другие.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНОСТИ

* 1. Конкуренция как основная сила развития предприятия

Одним из важнейших признаков рынка является конкуренция как форма взаимного соперничества субъектов рынка и механизм регулирования общественного производства. Это - общественная форма столкновения субъектов рыночного хозяйства в процессе реализации их индивидуальных экономических интересов. В экономике конкуренция выполняет ряд функций: выявляет и устанавливает рыночную стоимость товара; сводит конкретный труд к общественно необходимому; содействует выравниванию индивидуальных стоимостей и прибыли в зависимости от производительности труда и эффективности управления производством.

Посредством конкуренции происходит распределение не только факторов производства, но и доходов в соответствии с вкладом и эффективностью деятельности хозяйствующих субъектов. Эффективное использование ресурсов позволяет производителям получать высокие доходы, при неэффективном использовании ресурсов они несут убытки и могут быть вытеснены с рынка.

# Конкуренция выступает мощным фактором концентрации производства, характер ее зависит от развитости и степени монополизации производства. В РФ началом создания антимонопольного законодательства стал Закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 года № 948-1. Этот закон определил недобросовестные методы конкуренции, а именно:

* распространении ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки либо нанести ущерб деловой репутации другому хозяйствующему субъекту;
* введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа

и места изготовления товара, его потребительских качеств и свойств;

* некорректное сравнение субъектом в процессе его рекламной деятельности производимых/реализуемых товаров;
* самовольное использование товарного знака, фирменного наименования.

В законе предусматривается и ответственность за его нарушение - применение штрафных санкций, уголовная ответственность.

Отсутствие конкурентной среды делает неэффективным использование рыночных механизмов. В силу специфического положения монополий в экономике России силой, способной им противостоять является государство. Государственная политика, ставящая пределы и определяющая правила поведения на рынке, должна быть нацелена на усиление регулирующей роли государства в области тарифной политики, ограничения неконтролируемой частной монополии государственной монополией, изменения направления рентных доходов в пользу государства, на согласование действий федеральных и региональных решений.

Как и всякое явление, конкуренция имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Положительные стороны конкуренции: конкуренция заставляет постоянно искать и использовать в производстве новые возможности; конкуренция требует совершенствовать технику и технологии; конкуренция стимулирует повышение качества товара; конкуренция заставляет снижать затраты (и цены); конкуренция требует от поставщиков товаров (продавцов) снижать цены на предлагаемый товар; конкуренция ориентирует на ассортимент товаров повышенного спроса; конкуренция повышает качество продукции (клиент всегда прав); конкуренция вводит новые формы управления.

Отрицательные стороны конкуренции: при конкуренции наблюдается беспощадность и жестокость по отношению к неудачнику; многочисленность «жертв» в виде банкротств и безработицы.

Существует шесть видов конкуренции:

* функциональная конкуренция - базируется на том, что одну и ту же потребность потребителя можно удовлетворить по-разному;
* видовая конкуренция - это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по оформлению;
* предметная конкуренция - это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по качеству изделия и по притягательности марки;
* ценовая конкуренция - снижение цены увеличивает продажи, приводит к расширению рынка;
* скрытая ценовая конкуренция бывает двух видов: продажа личного товара по цене конкурента; снижение цены потребления товара
* незаконные методы: антиреклама товаров конкурентов; производство товаров имитаторов (подделка)

Содержание конкуренции раскрывается в понятиях «конкурентного» и «неконкурентного» рынков. При рассмотрении основных видов конкуренции применительно к рыночной структуре можно выделить четыре модели рынка: чистая (совершенная) конкуренция; монополистическая конкуренция; олигополия; чистая монополия. Возможности покупателей и продавцов равны только при чистой конкуренции. При всех остальных типах рынков влияние продавцов оказывается больше влияния покупателей, достигая минимума при чистой монополии.

Подводя итог рассмотрению понятия «конкуренция» на современном этапе, следует заключить, что конкуренция - это борьба между товаропроизводителями, поставщиками товаров (продавцами) за лидерство, за первенство на рынке, за «кошелек» потребителя. Конкуренция является «невидимой рукой», которая регулирует все общественное хозяйство. Конкуренция служит одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция есть цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей ей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет места.

* 1. Конкурентоспособность предприятий на современном этапе

«В современной экономике, для того, чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов».[[1]](#footnote-1)

Прежде всего, нужно заняться профессиональной подготовкой своего персонала. Особое внимание здесь следует уделить изучению дисциплин по стандартам, регламентам, сертификатам и пр. Далее необходимо выстроить на предприятии единую систему управления качеством ресурсов, продукции или услуг. Причем основной упор сделать на качестве менеджмента с тем, чтобы не допускать дефектов в производимой продукции или услуге и привлекать полноценные человеческие и финансовые ресурсы. Подобные системы менеджмента качества должны охватывать не только производственную, но и финансовую деятельность предприятия. Наконец, нужно сделать прозрачную систему финансовой отчетности. Для этого необходимо подготовить поколение бухгалтеров, способных заниматься тем, чем занимаются в настоящее время финансовые директора, то есть управлять активами и их справедливой рыночной стоимостью.

В современном экономическом мире конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами:

* качество продукции и услуг;
* наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
* уровень квалификации персонала и менеджмента;
* технологический уровень производства;
* налоговая среда, в которой действует предприятие;
* доступность источников финансирования.

Чтобы определить первоочередные меры по реформированию предприятия, следует определить причины потери его конкурентоспособности.

Существуют и другие важные требования, выполнение которых повышает конкурентоспособность, а именно - рост качества и снижение цены продукции независимо от того, где эта продукция продается - на отечественном или внешнем рынках. Во многом на цену товара или услуги сейчас влияет стоимость обязательной или добровольной международной сертификации.

Далее конкурентоспособность менеджмента и продукции предприятия базируется на доступе к заемным средствам, успешной производственной и торговой деятельности, высокой квалификации персонала.

И наконец, идеальное предприятие должно осуществлять полноценный бухгалтерский учет и внешний аудит своей финансовой деятельности, в соответствии с требованиями стандартов финансовой отчетности.

Что касается конкурентного поведения рыночных субъектов, то существует несколько их типов:

* креативное - поведение, направленное на создание предпосылок, обеспечивающих превосходство над соперниками;
* приспособленческое - учитывающее инновационные изменения в производстве (копирование) и упреждающее действия соперников;
* обеспечивающее - поведение, направленное на сохранение позиций.

«В условиях рынка недостаточно опираться на интуицию, суждения руководителей и специалистов и прошлый опыт, а необходимо получать адекватную информацию до и после принятия решений. На характер принимаемых решений оказывает влияние большое количество факторов. И главное даже не в количестве, а скорее в непредсказуемости большинства из них. Поведение конкурентов, например, часто выходит за рамки традиционных схем. Ситуация усложняется тем, что система управления маркетингом функционирует в реальном масштабе времени»[[2]](#footnote-2).

С точки зрения активности участия в конкурентной борьбе на конкурентном рынке различают лидеров, претендентов на лидерство, ведомых и новичков.

Для современного рынка характерна регламентированная конкуренция, которую принято называть добросовестной. Это обозначает то, что на рынке никто из производителей не может монополизировать производство или продажу, не ущемляются права потребителей и действия хозяйственных субъектов не противоречат законам. Конкуренция может принимать разные формы. Прежде всего, выделяют внутриотраслевую и межотраслевую конкуренции (Таблица 1).

Таблица 1

Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Внутриотраслевая | Межотраслевая |
| Субъекты | предприятия одной  отрасли | предприятия разных  отраслей |
| Объекты | лучшие условия производства и сбыта | сферы наиболее прибыльного вложения капитала |
| Предпосылки | различие индивидуальной стоимости однородных товаров | различие нормы прибыли в отраслях экономики |
| Результат | рыночная цена и рыночная стоимость на однородные товары | средняя прибыль и цена производства |

В современной экономике особое значение имеет конкуренция, начинающаяся задолго до появления товара на рынке. Предприниматели могут бороться за приобретение сырья, материалов или оборудования по более низкой цене, за наиболее удачное расположение своих предприятий, за лучшие кадры и т.д. Так появилась внутрифирменная конкуренция в части улучшения качества продукта, снижения производственных издержек в рамках одной фирмы.

В зависимости от способа поведения фирмы на рынке выделяют ценовую и неценовую конкуренцию.

Ценовая конкуренция - борьба между производителями за получение дополнительной прибыли посредством уменьшения издержек производства и снижения цен на продукцию без изменения ее ассортимента и качества. Ценовая конкуренция проявляется в использовании демпинга (продажа по ценам ниже себестоимости), ценовой дискриминации (предоставлении одного и того же товара по разным ценам для разных групп населения), лизинга (долгосрочного договора аренды), дифференциации качества товара при одной и той же цене и другого. Неценовая конкуренция - это борьба между субъектами рынка на основе технического превосходства, высокого качества и надежности изделий, более эффективных методов сбыта, использования маркетинга, расширения видов предоставляемых услуг и гарантий покупателям, улучшения условий оплаты и других приемов.

Конкуренция сильно зависит от количества производителей-продавцов и покупателей. В экономической теории различают совершенную и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция означает такое состояние экономической системы, когда влияние каждого участника экономического процесса на общую ситуацию настолько мало (менее 1 %), что им можно пренебречь.

Несовершенная конкуренция существует тогда, когда возможен контроль над определенной долей рынка и включает следующие виды:

* монополия - власть одного продавца (монопсония - власть одного покупателя);
* олигополия - власть нескольких крупных фирм (олигопсония - власть нескольких крупных покупателей);
* монополистическая - соревнования между разными по силе и влиянию продавцами.

Формы конкуренции и типы их рыночных структур показаны в табл. 2.

Таблица 2

Формы конкуренции и типы рыночных ситуаций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| основные  черты | Совершенная  конкуренция | Чистая  монополия | Олигополия | Монополистическая  конкуренция |
| количество фирм на рынке | множество независимых | одна крупная | несколько крупных | достаточно много |
| тип  продукта | стандартизированный | уникальный | стандартизированный | дифференцированный |
| контроль над ценой | отсутствует | полный контроль | влияние ценового лидера | влияние ограничено |
| вход в отрасль | относительно  легкий | очень трудный | трудный | вход и выход возможны |

Далее следует рассмотреть факторы оценки конкурентоспособности предприятия.

1.3 Этапы анализа конкурентоспособности предприятия

В условиях усиления конкуренции особое значение приобретает анализ конкурентоспособности предприятия, ее факторы. Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как: конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках; вид производимого товара; ёмкость рынка; лёгкость доступа на рынок; однородность рынка; конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке; конкурентоспособность отрасли; возможность технических новшеств в отрасли; конкурентоспособность региона и страны.

Как показывает практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия. Чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, необходимо понять существо проблемы, вычленив несколько следствий этого положения, а именно, что:

1. Конкурентоспособность включает три основные составляющие. Первая жестко связана с изделием как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Вторая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Третья отражает то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю.

2. Покупатель - главный оценщик товара, следовательно, все элементы конкурентоспособности товара должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них. Когда формируется «комплекс конкурентоспособности», важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуальный уровень потребителей и другие факторы личного характера.

3. Каждый рынок характеризуется «своим» покупателем. Поэтому изначально неправомерна идея о некой абсолютной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности.

«Результатом процесса согласования возможностей компании и запросов потребителей является предоставление потребителям благ, удовлетворяющих их потребности и получение компанией прибыли, необходимой для ее существования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем»[[3]](#footnote-3).

Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия объединяются между собой и дополняются между собой. Учитывать нужно не только продукт, но генерирующие факторы его ресурсов – это позволяет менеджеру разработать более точную реализуемую стратегию. Концепция, в которой сопоставляются ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества (и тем самым производимые продукты), и хозяйственные поля (рынки) предприятия, представляет собой ресурсно-рыночный портфель.

В существующем многообразии методик и моделей, ориентированных на классический рыночный инструментарий, а также на ресурсную базу, выделены подходы, которые предполагают наиболее широкий взгляд на проблему: анализ конкурентной среды М. Портера, акцентирующий внимание на внешнем окружении; SWOT-анализ, реально оценивающий собственные ресурсы предприятия и возможности относительно потребностей внешней среды, в которой работает предприятие.

Эти подходы, полно отражающие специфику областей возникновения конкурентного преимущества, положены в основу методики выявления и оценки потенциальных конкурентных преимуществ, охватывающей оба аспекта возможного возникновения потенциала успеха. Она базируется на синтезе идей матрицы SWOT-анализа, модели конкуренции в отрасли и концепции цепочки ценностей, предложенной М. Портером.

Такой синтез позволяет обеспечить единый методический подход при проведении SWOT-анализа за счет стандартизации оцениваемых параметров, по которым осуществляется анализ источников потенциальных конкурентных преимуществ; ранжировать выявленные потенциальные конкурентные преимущества; обеспечить сопоставимость данных за разные периоды времени.

Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ предполагает проведение семи этапов.

Первый этап анализа - изучение внутренней среды. Область внутренней среды предприятия разбивается на два поля: сильных сторон и слабых сторон. Критерии анализа внутренней среды основаны на предложенной М. Портером цепочке ценности, состоящей из блоков:

* основные виды деятельности: поставки сырья и материалов; выпуск продукции; обеспечение сбыта продукции; маркетинг; обслуживание;
* поддерживающие виды деятельности: материально-техническое снабжение; разработка технологии; управление человеческими ресурсами; инфраструктура фирмы.

Второй этап анализа - оценка внешней среды, подразделяемая на два поля: возможностей и угроз. На данном этапе вводятся критерии, по которым будут составляться списки с характеристиками среды: угроза появления конкурентов; способность покупателей торговаться; способность поставщиков торговаться; угроза появления товаров и услуг-заменителей; соперничество между существующими конкурентами.

Третий этап - новая матрица с введенными в нее критериями.

Четвертый этап - определение характеристик для анализа внутренней среды предприятия. Каждая зона области (сильные, слабые стороны) последовательно заполняется характеристиками, описывающими состояние предприятия по тому или иному критерию, с указанием всех относящихся к этому подразделу характеристик. Анализ слабых сторон компании осуществляется аналогично оценке ее сильных сторон.

Пятый этап - поиск потенциальных конкурентных преимуществ, обусловленных внешней средой. Возможности и угрозы анализируются с учетом характеристик, которые, в зависимости от их значения, могут быть указаны в зоне угроз либо возможностей. Наиболее сильная конкуренция - между фирмами, представляющими одну отрасль и предлагающими однотипные товары или услуги. Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько эффективно они используют находящиеся у них средства конкурентной борьбы: низкие цены; улучшенные характеристики товара; более высокий уровень обслуживания потребителей; длительные сроки гарантийного обслуживания; специальные способы продвижения продукции на рынок; выпуск новых товаров; рекламу. Конкурентная среда чрезвычайно динамична, изменения на одной из фирм-конкурентов влекут за собой изменения на других предприятиях. Поэтому необходимо постоянно отслеживать и оценивать происходящие во внешней среде изменения.

Шестой этап - ранжирование привлекательности конкурентных преимуществ, обусловленных открывающимися возможностями отрасли. Перечень преимуществ анализируется с учетом вероятностной степени их появления, перспективной силы их влияния на предприятие.

Седьмой этап - определение наиболее серьезных факторов, угрожающих потенциальным конкурентным преимуществам со стороны внешней среды.

Предложенная методика выявления конкурентных преимуществ предложена М. Портером, и обеспечивает достижение следующих результатов: определение и классификация возможной среды поиска источников конкурентных преимуществ; введение стандартного набора параметров, по которым осуществляется анализ источников потенциальных конкурентных преимуществ; исключение обобщающего фактора и обеспечение тем самым проведения сфокусированного анализа источников конкурентных преимуществ для конкретного предприятия; ранжирование выявленных потенциальных конкурентных преимуществ для определения наиболее сильных преимуществ и их использование при создании уже реальных преимуществ; сопоставление потенциальных конкурентных преимуществ, источником которых является внешняя среда, и их оценка с точки зрения наличия/отсутствия у предприятия необходимых ресурсов, использование которых будет способствовать или препятствовать трансформации потенциальных преимуществ в реальные; обеспечение сопоставимости данных анализа за разные периоды времени за счет единого набора параметров; использование методики на практике в рамках деятельности служб маркетинга различных предприятий.

Анализируя характеристики состояния предприятия и подходы к оценке, повышению конкурентоспособности, можно сформулировать принципы концепции обеспечения его конкурентоспособности:

* Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и предприятия.
* Следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления.
* Основным показателем конкурентоспособности на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции.
* На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.
* На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, где критерий - рост стоимости бизнеса.

ГЛАВА 2. аспекты формирования стратегий повышения конкурентоспособности

* 1. Виды стратегий

Особенностью современных условий планирования для предприятия является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях.

«К успеху в условиях жесткой конкурентной борьбы могут привести следование одной из рыночных стратегий функционирования: а) стратегия лидерства в снижении издержек; б) стратегия дифференциации; в) стратегия фокусирования».[[4]](#footnote-4)

Рассмотрим следующие основные виды конкурентных стратегий:

Стратегия лидерства в снижении издержек - ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Реализация такой стратегии на практике осложняется рядом обстоятельств, в частности, инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль, отсутствием однозначной связи в современных условиях между ростом масштабов деятельности и снижением затрат, невозможностью зачастую быстро переориентировать массовое производство следствие его инерционности, привлекательностью стратегии для конкурентов.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации предприятия своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где оно пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть самыми разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. В то же время дифференциация обычно связана со значительными затратами, поэтому даже при ориентации на нее предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности легкого проникновения в этот сегмент конкурентов.

Предприятие не сумевшее направить свою стратегию по одному из этих направлений, оказывается уязвимым в стратегическом отношении, испытывая нехватку инвестиций, сокращая масштабы своей деятельности.

Не менее важным в условиях выживания является необходимость следования предприятия маркетинговым стратегиям. Можно выделить четыре основных вида маркетинговых стратегий: недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг, сегментация товара, дифференциация товара.

Недифференцированный маркетинг включает такие характеристики как единообразная, стандартизированная, однородная номенклатура товаров. Следуя этой стратегии, предприятие выпускает один или всего лишь несколько стандартных видов товаров, реализуемых на всех рынках однотипно. Преимуществами такой стратегии являются большая степень экономичности, так как издержки по производству товара и организации сбыта сведены к минимуму за счет больших масштабов производства. Недостатками является отсутствие возможности выйти на другие аналогичные сегменты рынка, то есть не используются благоприятные условия рыночной конъюнктуры, при этом повышен уровень риска.

При концентрированном маркетинге предприятие концентрирует свою деятельность на одном сегменте рынка. Преимущества: вследствие значительных масштабов производства затраты на производство товаров и рекламу сокращены (но в меньшей степени, чем при недифференцированном маркетинге). Недостатки: как и в случае недифференцированного маркетинга, отсутствует распределение риска.

Сегментация товара включает такие характеристики, как различная номенклатура товаров, имеющая дивергентный характер. Компания производит разные виды товаров, каждый из которых направлен на удовлетворение соответствующего сегмента рынка со своими условиями конъюнктуры. Преимущества: широкая зона охвата рынка, высокая степень распределения риска. Недостатки: издержки на производство товарной единицы, большие расходы на рекламу.

Дифференциация товара - единообразная, стандартизированная, однородная номенклатура товаров с «псевдодифференциацией». Эта стратегия предполагает ряд характерных моментов:

* компания производит в основном один и тот же товар, но с небольшими изменениями (например, с разной маркировкой, цветом и т.п.), в том числе в организации сбыта (в соответствии с сегментами рынка);
* компания производит один и тот же товар, но с изменениями в области организации его сбыта. Преимущества: издержки на производство товарной единицы невысоки, большая доля охвата рынка. Недостатки: поскольку преимущества продукции могут не соответствовать действительности, покупатели могут менять одну марку товара на другую, стремясь получить выгоду. Успех стратегии зависит от того, насколько потребитель верит, что объявляемые преимущества реальны.

Для реализации маркетинговых стратегий большое значение имеет разработка ее основных коммуникационных задач, которые сами могут быть сформулированы как стратегические концепции предприятия.

Стратегии коммуникации и стимулирования разрабатываются специалистом по планированию, работающим вместе с представителем предприятия, который будет отвечать за реализацию данного проекта. Эти специалисты изучают все аспекты товара, рынка, каналов сбыта, задание по прибыли и фонд ассигнований на рекламу товара; составляют план рекламной кампании.

Состав комплекса стимулирования во многом зависит от того, какой стратегией обеспечения продаж пользуется фирма - стратегией проталкивания товара или стратегией привлечения к товару.

Стратегия проталкивания товара предполагает использование торгового персонала и стимулирования сферы торговли для проталкивания товара по каналам товародвижения. Производитель агрессивно навязывает товар оптовикам, оптовики агрессивно навязывают товар розничным торговцам, а розничные торговцы его покупателям.

Стратегия привлечения потребителей к товару предполагает затраты на рекламу и стимулирование потребителей с целью формирования спроса с их стороны.

В случае успеха такого подхода потребители начнут спрашивать товар у своих розничных торговцев, розничные торговцы - у оптовиков, а оптовики у производителей. Предприятия придерживаются разных точек зрения на использование стратегий проталкивания или привлечения.

Стратегии контроля над каналами распределения. Желание располагать большей степенью контроля над каналами распределения ведет к вертикальным стратегиям, которые рассматриваются как:

* Интеграция вперед (продвижение товара). Предприятие - изготовитель приобретает право собственности и контроля над дистрибьютерами.
* Интеграция назад (в направлении, обратном движению товара). В данном случае, дистрибьютеры получают контроль над поставщиками продукции.
* «Продвижение» вперед - позитивная кооперация с розничной торговой сетью, но не контроль над ней.

«Для всех лидеров рынка можно выделить две общие черты. Во-первых, постановка амбициозных целей и, во-вторых, тщательная разработка и последующее внедрение маркетинговой стратегии. Без преувеличения можно сказать, что разработка стратегии - это искусство, которым владеют успешные предприниматели. Компании должны ясно представлять, какие товары и для каких потребителей они должны выводить на рынок».[[5]](#footnote-5)

* 1. Факторы, влияющие на выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Выбор стратегических альтернатив определяется многими факторами, которые можно определить следующими вопросами: будут ли инвестиции обоснованы увеличенной долей рынка и дадут ли задействованные средства результат, выраженный в реальном росте и положительной отдаче; обеспечит ли реинвестирование в текущие операции и производительность лидерство продукта и положительный поток денежных средств; позволит ли достичь желаемой прибыли на активы сосредоточение на управлении активами, повышении производительности и сокращении затрат; желательна ли скорая отдача; желательны ли ликвидация продукта или части предприятия или уход с рынка; следует ли принять во внимание новую технологию для улучшения качества продукта, увеличения срока его службы, удобства обслуживания или для других источников конкурентного преимущества; увеличит ли объединение с другой компанией шансы проникновения на рынок или усиления рыночных позиций существующих товаров; имеются ли лучшие методы распределения товаров для получения большей доли внутреннего и иностранного рынка; как стратегия должна подходить к конкурентам, поставщикам или покупателям для поддержания постоянного конкурентного преимущества; необходимо ли увеличить расходы на исследования и разработки, рекламу или изучение рынка; необходима ли перестройка структуры организации; необходимо ли изменить портфель хозяйственных единиц, чтобы поддержать конкурентное преимущество; улучшит ли конкурентное положение фирмы приобретение новых продуктов или предприятий; постоянно ли ощущают покупатели разницу между продуктами и услугами компании и ее конкурентов?

При выборе стратегии необходимо рассмотреть как воздействие этой стратегии на окружающую среду, так и действие на предприятие со стороны внешней окружающей среды. При подготовке плана необходимо предусмотреть те события, которые могут произойти не так, как предполагалось, и затормозить движение к цели. Имеет смысл заранее знать, где это может произойти, и продумать способы предотвращения возможного ущерба. Для целей стратегического анализа применяется методика учета внешних факторов, названная «Анализ STEP – факторов». Аббревиатура СТЭП (STEP) составлена из первых букв слов: Социальные (Social), Технологические (Technological), Экономические (Economic), Политические (Political). Это мнемоника - всего лишь простой способ запомнить факторы, воздействующие на организацию.

К социальным факторам относится, например, человеческий фактор, который характеризуется определенным числом индикаторов жизненного уровня, в том числе, среднедушевыми доходами, прожиточным минимумом, средней заработной платой. Люди растут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. На особенности социального уклада влияют, казалось бы на первый взгляд не имеющие существенного воздействия на экономику предприятия факторы:

* стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям;
* субкультура в рамках единой культуры;
* временные изменения вторичных жизненных ценностей;
* мнение супружеских пар о размере семьи;
* отношение людей к употреблению продукта/товара.

Первый из перечисленных факторов влияет на большинство организаций. Планирование с учетом его изменения имеет решающее значение.

Технологические факторы. Одной из влиятельных сил, определяющих судьбу предприятия, являются техническая и прикладная наука. Отношение к научно-техническому комплексу зависит от того, восхищается ли человек его чудесами или скорее поражается его промахами. Любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Изменения в технологии оказывают влияние практически на все организации и предприятия, и требуют учета.

Экономические факторы. Помимо самих людей, для рынков важна покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов, а также: обменный курс национальной валюты, уровень оплаты по закладным, уровень инфляции, экономический цикл. Какой фактор важнее для определенного предприятия - обменный курс или процентная ставка - определяется профилем ее рынка. Существенное влияние оказывает экономический цикл - период подъема или спада в экономике. Немногие компании могут противостоять общим тенденциям развития бизнеса. Повышение процентных ставок может сократить объем кредитов, а снижение уровня оплаты по закладным будет влиять не только на торговлю недвижимостью, но и на тех продавцов, предпринимателей, чей доход зависит от смены людьми своего жилья.

Политические факторы. На маркетинговых решениях сильно сказываются события, происходящие в политической среде. Эта среда слагается из правовых уложений, государственных учреждений и групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий в рамках общества.

Макросреда фирмы включает также такие факторы как демографическая среда, правовая среда, природная среда.

Демографическая cреда. Демография - наука, изучающая население с точки зрения его численности, плотности и т.д. Для занимающихся маркетингом демографическая cреда представляет большой интерес, поскольку рынки состоят из людей. Наиболее существенные демографические тенденции: снижение рождаемости; старение населения; перемены в семье; миграция населения.

Природная cреда. Изменения в окружающей среде также сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку: дефицит некоторых видов сырья; вздорожание энергии; рост загрязнения cреды; решительное вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Правовая среда. На все мероприятия (в особенности в области маркетинга) в возрастающей мере влияет правовое окружение: законодательство по регулированию предпринимательской деятельности; повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов; рост числа групп по защите интересов общественности.

Учитывая важность учета СТЭП-факторов для планирования деятельности предприятия, необходим не только их анализ, но и прогноз. Прогнозирование внешнего окружения или аудит внешнего окружения, приобрели важное значение в начале 80-х годов, особенно после того, как организации расширили рамки исследований в области прогнозирования, включая причинные факторы. В основе большинства прогнозов лежат четыре основных метода прогнозирования: изучение мнений, подсчет, экстраполяция статистических тенденций, поиск зависимости между двумя или более статистическими переменными.

Внешнее окружение организации делится на две группы факторов: внешняя среда и конкурентное окружение. Одни факторы влияют на другие и наоборот. Но без определенных средств и методов структурирования существует опасность, что анализ станет беспорядочным, а важные факторы будут проигнорированы.

Не менее важное значение имеет анализ и прогноз конкурентного окружения, которые включают изучение всех составляющих конкурентного окружения.

Рынок. Наиболее важными аспектами при анализе рынка являются следующие: Что за рынок? Насколько он велик? Подвержен ли рынок изменениям? Какие существуют заменители данного товара? Насколько прибылен рынок? Каковы географические границы рынка? По каким причинам и каким образом они изменяются? Какие из СТЭП-факторов в настоящее время являются наиболее важными для рынка? Как они воздействуют на уровень спроса? Каковы тенденции возможного изменения степени важности СТЭП-факторов? На какие сегменты может быть поделен рынок? Каковы тенденции изменения сегментации в будущем? Как выглядит кривая жизненного цикла и в какой точке этого цикла находится данный товар или услуга в настоящее время? Вторым фактором конкурентного окружения является его структура. По мнению американского ученого Майкла Портера, ключевым аспектом внешнего окружения предприятия является структура производства в стране и существует пять основных сил, воздействующих на предприятие и его финансовые результаты (прибыльность). Силы, влияющие на прибыльность представлены таблицей 3.

Таблица 3

Пять сил, влияющих на прибыльность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | потенциальные конкуренты |  |
| поставщики  зависимость от поставщиков | прибыльность | покупатели  зависимость от покупателей |
| заменители |  | конкуренты |

Степень прибыльности промышленного производства в целом зависит от следующих факторов: интенсивность конкуренции; давления со стороны потенциальных конкурентов - новичков в данной сфере производства; давление со стороны покупателей; давление со стороны поставщиков; давление со стороны заменителей товаров-субститутов.

Заключительный фактор конкурентного окружения - это цена, которая обусловлена не только прямыми затратами предприятия, но и масштабами производства, эффектом обучения и скидками при оптовых закупках. Большие масштабы производства приводят к низкой стоимости единицы товара. Максимальная выгода будет получена только при полной загрузке мощностей предприятия. Если это не так, то большие размеры предприятия становятся невыгодными. Более низкая цена может быть достигнута за счет так называемого «эффекта обучения». Смысл заключается в том, что чем больше руководитель ищет пути снижения затрат, то тем скорее найдет их.

Следующий путь снижения цены единицы продукции - скидки при крупных оптовых закупках. Оптовая скидка, предоставляемая большинству крупных предприятий, часто недосягаемая для малого бизнеса, который вынужден закупать товары и комплектующие по более высокой цене. «При анализе концепции маркетинга значительная роль принадлежит товару - ведь именно он должен удовлетворять потребности личности и общества совокупностью своих качеств. Товар - средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность».[[6]](#footnote-6)

Одним из существенных моментов в управлении предприятия, особенно в условиях кризиса и постоянно меняющихся внешних факторов является прогнозирование внешнего окружения. Суть стратегического менеджмента заключается в прогнозировании изменений, в планировании, которое позволяет учитывать изменения или даже использовать их с выгодой для предприятия. Для этого используют: прогнозирование поведения переменных внешнего окружения; получение прогнозов извне; оценку своих собственных прогнозов и прогнозов, привнесенных извне. Необходимость прогнозирования определяют следующие причины:

* Каждое решение должно опираться на прогнозы, которые являются основой всей деятельности в сфере бизнеса: бизнес-планов, маркетинговых планов и бюджетов.
* Необходимость большей согласованности в действиях менеджеров предприятия.
* Определение и оценка источников риска, и если это возможно, снижение их влияния на деятельность предприятия.
* Прогноз раскрывает предпосылки, лежащие в его основе.
* Существенным моментом в прогнозе является прогнозирование уровня продаж и состояния рынка. Большинство предприятий анализируют свой рынок с позиции потенциала рынка и его разделения. Предприятия используют широкий спектр источников для сбора информации о своем рынке. Чаще всего в анализе используют информацию, которую можно представить как контрольный список для маркетинговой проверки.

Анализ внутренних факторов предприятия.

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько факторов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Кадровый фактор внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.д.

Организационный фактор включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный фактор входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый фактор внутренней среды предприятия охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. «В этой связи по отношению к конкурентоспособности продукции можно говорить о потенциальной конкурентоспособности товара, закладываемой на стадии проектирования и изготовления и реализуемой при дальнейшем продвижении к потребителю и последующем эффективном использовании».[[7]](#footnote-7)

Финансовый фактор включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. В частности это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

После оценки внутренней среды предприятия необходимо завершить процесс соотнесения, применив так называемый SWOT-анализ. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление связей между ними, которые могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для установления связей составляется матрица SWOT (таблица 4).

Таблица 4

Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3. | Угрозы  1.  2.  3. |
| Сильные стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ  «СИВ» | ПОЛЕ  «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ  «СЛВ» | ПОЛЕ  «СЛУ» |

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы).

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения SWOT - анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

При проведении анализа внутренней среды помимо качественных экспертных оценок SWOT - анализа необходимо обеспечить возможность проведения количественного анализа прибыльности. Инструментом сегментного анализа является вычисление отношения, определяющего прибыльность (продуктивность) конкретного сегмента (1):

Прибыльность сегмента i = Результаты сегмента i (1)

Затраты сегмента i

Этот анализ и оценки дают менеджеру необходимую информацию. Необходимую для того, чтобы решить, какие товары удалить, какие поддержать, на каких заказчиков обратить особое внимание.

ГЛАВА 3. Реализация конкурентных стратегий

3.1 Подходы к реализации конкурентных стратегий

При принятии решения о выборе маркетинговой стратегии на предприятии используется ряд методов, которые помогут с помощью диаграмм упорядочить и оценить цели, рассмотреть задачи, которые необходимо решить, и разместить их в порядке выполнения: диаграмма «оценка целей»; матрица определения проблемы; лист проверки воздействия; оценка степени зависимости от покупателей; оценка степени зависимости от поставщиков; анализ поля сил и др.

Определение целей для организации является ключом для разработки успешной стратегии. Цели не должны концентрироваться на решении проблем, не должны быть чрезмерно ограниченными.

Все цели должны быть разумными SMART. Для их описания используется аббревиатура из первых букв английских слов: (Specific - конкретными, Measurable - измеримыми, Achievble - достижимыми, Relevant - соотнесенными с возможностями, Timed - ограниченными по времени). Точно так же цели должны казаться реальными тем, кто, как предполагается, будет работать для их достижения.

Метод «Анализ поля сил» отражает идею существования в организации сил, действующих «за» и «против» изменения. Данный метод поможет определить силы, которые содействуют проведению изменения, нужного для достижения поставленных целей, или мешают этому. Необходимо попытаться определить все силы, поддерживающие или поощряющие изменение, и оценить их относительную величину.

Cилы (или активы), работающие на изменения, могут включать в себя новые законы; изменения в экономической политике; новые возможности рынка; изменения в ожиданиях потребителей. Они сами по себе являются изменениями и, следовательно, предоставляют благоприятные возможности для тех, кто действует в их рамках.

Затем необходимо выявить сдерживающие силы - силы, которые сопротивляются изменениям и могут препятствовать продвижению по направлению к целям.

Это может быть, к примеру, эгоистический интерес; внутренняя политика на предприятии; недостаток понимания; страх перед технологией; нетерпимость к изменениям.

Одним из методов, к которому прибегают при выборе маркетинговой стратегии является диаграмма «оценка целей».

Основные вопросы, на которые должен дать ответы руководитель, приведены в таблице 5.

Таблица 5

Диаграмма «Оценка целей»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Насколько легко ее достичь | Очень легко | Очень трудно |
| Насколько она популярна среди персонала | Очень популярна | Совсем не популярна |
| Насколько она понравится руководству | Понравится | Не понравится |
| Каков ее приоритет | Низкий | Высокий |
| На какую часть потребителей она оказывает влияние | На небольшую | На большую |
| Какой уровень сопротивления встретится | Низкий | Высокий |
| Сколько времени займет ее достижение | Мало времени | Много времени |
| Как тесно она связана с планами отдела | Очень тесно | Не связана |
| Как тесно она связана с вашими основными обязанностями | Очень тесно | Не связана |

Необходимо ясно представлять, как сформулировать цели. Цели являются способом перехода к лучшей ситуации, а стратегии это основные направления движения.

Один из методов определения проблемы - матрица определения проблемы (Таблица 6).

Таблица 6

Матрица определения проблемы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Простое определение проблемы и требований | Текущая ситуация | Желаемая ситуация | Возможности, предоставляемые достижением цели |
| Численное выражение проблемы и требований | Плохой настрой служащих  Необходимость почувствовать себя нужным | Деловой настрой служащих  Большая эффективность | Лучшее качество работы  Большая эффективность  Лучшее обслуживание потребителей  Удовлетворение персоналии и потребителей |
| Что, где, когда, сколько времени?  Детали проблемы и требований | Недостаточное количество данных по проблемам  Нет персональной ответственности | Персонал, работающий с потребителями, должен решать проблемы  Анализ ситуации,  Оформление жалоб, удовлетворение жалоб | Вероятные затраты времени  Три месяца на выявление проблем,  Шесть месяцев на – на реорганизацию и оценку изменений |
| Стоимость проблемы и требований | Уменьшение продаж  Снижение имиджа  Снижение делового настроя | Увеличение продаж  Улучшение имиджа | Оценка выгод  Снижение расходов  Большой объем продаж |

Другой метод - лист проверки воздействия. Эта форма проверки включает в себя анализ запланированных шагов и возможных неприятностей, которых можно ожидать на каждом этапе. Это форма, показывающая, как запланированные проблемы могли бы быть решены.

Существует ряд очевидных выгод от прогнозированных сбоев. Такой метод обеспечивает очень подробный контроль за развитием плана и набор практически готовых решений проблем, которые могут возникнуть.

3.2 Процесс реализации конкурентных стратегий и оценка результатов

В технологический процесс реализации конкурентных стратегий входят следующие элементы: Зачем делать (идея, цель)? Что делать (количество и качество объекта)? Как делать (по какой технологии)? Для кого делать (потребители)? С какими затратами (ресурсы)? Где делать (место)? Когда делать (время)? Кому делать (исполнители)? Что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта)?

Если специалист правильно ответил на эти вопросы, и увязал элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, он разработал верную технологию принятия решения, организовали разработку системы стратегических планов.

«Правильная структура службы управления качеством позволяет решать главные задачи современных производственных отношений: обеспечивает управление эффективностью продукции у потребителя, реализует принципиальную перестройку управления качеством - переход от административных методов управления к экономическим».[[8]](#footnote-8)

Типовые операции и процедуры принятия управленческого решения в области стратегического планирования представлены в таблице Приложения А курсового исследования. Одним из ключевых моментов - методика построения дерева целей. Строятся деревья целей (показателей, факторов, проблем и т. д.) по любому вопросу. Деревья строятся с соблюдением требований системного, логического и других подходов, законов и т. д.

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям: оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации; сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия основных элементов:

1. Мотивация для оценки. Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать. Такое стремление обусловлено осознанием того, что необходимо достичь соответствия между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если руководитель надеется получать вознаграждение в зависимости от соответствия показателей поставленным задачам.

2. Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

* Последовательность осуществления стратегии. Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня.
* Согласованность с требованиями среды. Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.
* Осуществимость стратегии. Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые проблемы в будущем.
* Приемлемость. Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки.
* Преимущество по отношению к конкурентам. Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

4. Решения по результатам оценки стратегии. Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого должны быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

#### Рассмотрим подробнее критерии оценки – как самый важный компонент системы оценки. Данные критерии можно использовать как на стадии выбора стратегии, так и стадии оценки результатов ее реализации.

Существует несколько характеристик, относительно которых важно рассмотреть каждый критерий. Эти критерии для краткости обозначить терминами: последовательность, согласованность, осуществимость, приемлемость, преимущество.

#### Последовательность осуществления стратегии. Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности деятельности всех сторон и частей организации. Однако на практике может присутствовать существенная непоследовательность в достижении организационных целей разного уровня. Для ее анализа целесообразно ответить на вопросы:

* Существуют ли проблемы координации и планирования сами по себе или они являются результатом деятельности людей? Если да, то это, вероятно, происходит из-за непоследовательности в стратегии.
* Значит ли успех одной организационной единицы (подразделения) как провал для другой? Если так, то стратегия, вероятнее всего, непоследовательна.
* Продолжают ли проблемы текущей деятельности представляться для решения высшему звену управления, несмотря на делегирование полномочий подчиненным? Если да, то стратегия, вероятно, непоследовательна.
* Согласуется ли стратегия с ценностями организации? Если нет, то это признак непоследовательности стратегии.

Согласованность с требованиями среды. Способ взаимоотношения компании с окружающей средой имеет два аспекта: компания должна соответствовать среде и приспосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими фирмами, которые также стремятся приспособиться. Для оценки степени согласованности целесообразно задать вопросы, подобные нижеследующим: Насколько полно данный вариант стратегии адресуется проблемам, определенным в стратегическом анализе? Использует ли стратегия сильные стороны компании и возможности среды? Соответствует ли она организационным целям? Обладает ли стратегия достаточной гибкостью для того, чтобы иметь дело с быстро изменяющейся обстановкой?

#### Осуществимость стратегии. Основная проблема здесь состоит в том, может ли стратегия претворяться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов. Существует ряд вопросов, которые можно бы поставить в этом случае: Показала ли организация, что она имеет способность к разрешению проблем и особую компетенцию, необходимую для осуществления стратегии? Продемонстрировала ли организация для реализации стратегии степень умения координировать и объединять усилия групп поддержки? Есть ли возможность для достаточного финансирования стратегии? Может ли организация достичь требуемого уровня экономических показателей? Можно ли будет противостоять действиям конкурентов? Могут ли быть получены необходимые материалы и услуги?

Приемлемость. Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожиданиям основной группы или групп влияния. Уровень приемлемости можно определить, ответив на следующие вопросы: Как изменяется финансовый риск? Какое воздействие окажет стратегия на структуру капитала? Будет ли подходить предложенная стратегия имеющимся системам или понадобятся значительные изменения? Как стратегия будет влиять на связи с основными группами влияния? Как стратегия будет воздействовать на функции и действия различных подразделений?

#### Преимущество по отношению к конкурентам. Конкурентное преимущество может быть отнесено к одной из трех областей: превосходящие ресурсы, превосходящие навыки или лучшее положение. Первые две представляют способность предприятия сделать больше и лучше, чем конкуренты. Фундаментальный вопрос здесь состоит в том, какие навыки и ресурсы могут давать преимущества и в каких областях. Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением, превосходящими навыками или ресурсами или же просто удачей. После завоевания хорошего положения его можно удерживать. Преимущество может быть описано ответами на следующие вопросы: Приведет ли стратегия к широкой известности компании как надежного поставщика товаров (услуг)? Обеспечит ли она в ходе обслуживания рынков создание базы уникального опыта? Позволит ли стратегия компании разместиться географически рядом с основными покупателями?

#### В оценке стратегии существуют определенные трудности. Они могут быть представлены следующими причинами.

* Необходимая для оценки стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме или она несвоевременна. Оценка стратегии не может быть качественнее информации, на которой эта оценка основана.
* Существование значительных расхождений мнения о том, по каким критериям оценивать стратегии. Это может стать политизированным процессом.
* Определение количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов прибыльности.
* Нежелание руководства проводить систематическую деятельность по оценке из-за накладок и непроизводительности.
* Принятый принцип оценки может быть слишком сложным.
* Может также возникнуть сопротивление слишком тщательной оценке стратегии, ибо никто не хочет, чтобы его оценивали плохо.

#### Оценка стратегической логики вариантов. Существует несколько схем оценки стратегии, которые помогают выявить стратегическую логику варианта для организации. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии положению организации на рынке и ее относительным стратегическим возможностям. Имеется целый спектр возможных доходов, наиболее известными из которых являются следующие: анализ портфеля заказов; матрица Мак-Кинси; анализ жизненного цикла; бенчмаркинг. Рассмотрим подробнее.

#### Анализ портфеля заказов. Этот подход сосредоточивается на природе рынков организации (на оценке темпов их роста) и на конкурентной стратегии организации. В большинстве своем оценка стратегии в центре крупных диверсифицированных, разбросанных по многим местам организаций будет отличаться от той оценки, которая делается на уровне отдельной хозяйственной единицы. В таких больших диверсифицированных организациях основной проблемой является достижение сбалансированности результатов работы всех подразделений (бизнес-единиц) и видов деятельности.

Концепция портфеля заказов возникла из опыта работы уже упоминавшейся Бостонской консалтинговой группы (BCG). Основной задачей метода является помощь управляющим в определении потребностей различных предприятий в потоке денежных средств (например в группе) или видов деятельности (например продуктов) в пределах любой отдельной компании при помощи составления матрицы. Данный метод позволяет сделать это путем выяснения, в каком месте на матрице располагается каждый вид деятельности. Этот тип анализа может быть использован для занесения перспективных вариантов на матрицу, которая может навести организацию на серию важных выводов, касающихся будущих стратегий. В оценке любой вновь предложенной стратегии нужно учитывать то, как она улучшит портфель интересов компании. Матрица может дать обоснование ориентации на долгосрочное развитие продукта. Матрица может также помочь в осмыслении стратегии приобретения.

Какую же информацию по стратегиям можно получить из матицы BCG? Принципиальными выводами, которые могут быть получены при использовании матрицы BCG, являются следующие:

* Средства, создаваемые «денежными коровами», должны использоваться для поддержки развития «вопросительных знаков» и взращивания восходящих «звезд».
* Из имеющихся наиболее слабые и неопределенные перспективы «вопросительных знаков» необходимо изъять инвестиции.
* Организация должна выйти из любого вида деятельности, который определяется как «собака». Однако существуют ситуации, в которых «собак» необходимо сохранить, так как они дают основу для развития «звезд» или же будут держать «денежных коров» конкурента под угрозой.
* Если в компании недостает «денежных коров», «звезд» или «вопросительных знаков», она должна рассмотреть возможность приобретений или изъятия инвестиций для того, чтобы получить более «здоровый» портфель.

Существует множество усовершенствований оригинальной матрицы BCG, включая следующие два - матрица МакКинси и анализ жизненного цикла.

Матрица Мак-Кинси. Эта матрица была разработана консультантами по вопросам управления консалтинговой компании МакКинси (McKinsey).Как и в матрице BCG, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям: привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия (Приложение Б).

Матрица МакКинси разделена на девять клеток. Предприятия, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других как проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке размещается «вопросительный знак», который, как и в BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG. Выводы для стратегии по матрице МакКинси определенны и однозначны: из проигравших должны быть изъяты инвестиции, положение победивших укрепляется. Компания подпитывает избранные «вопросительные знаки», пытаясь превратить их в победителей. Прибыли, создаваемые их производителями, инвестируются в победителей и в «вопросительные знак». Организация 6yдет пытаться превратить средние предприятия в выигравшие или же рассмотрит вариант изъятия вложений.

#### Анализ жизненного цикла. Метод, широко используемый для анализа портфеля продукции (т.е. жизненного цикла для анализа эволюции продукта или рынка). Матрица используется следующим образом. Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта или рынка. Горизонтальное направление представляет конкурентное положение предприятия. Пример матрицы ЖЦ на предприятии A-G, показан в табл. 7.

#### Таблица 7

#### Анализ жизненного цикла

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| жизненный цикл | конкурентная позиция | | |
| Сильная | Средняя | Слабая |
| Разработка | А |  |  |
| Выведение на рынок | В |  | С |
| Рост | D |  |  |
| Зрелость | Е | F |  |
| Упадок |  |  | G |

Предприятие (или стратегия) А может быть определено как «вопросительный знак», обладающий большим потенциалом. Так же, как и А, В - развивающийся победитель. Предприятие С, хотя и находится в растущей отрасли производства, похоже, становится «проигравшим». В отрасли, в которой находится D, происходит падение деловой активности. Предприятия Е и F, похоже, являются производителями прибыли, в то время как предприятие G - явно проигравшим.

«Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как предприятия А и В, должны финансово подпитываться. Потенциальные проигравшие, такие как С, должны ликвидироваться. Маловероятно, что D получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому оно должно быть поддержано. Предприятиям Еи F необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свое конкурентное преимущество.

#### Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

* поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
* количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;
* разработка программы действий для устранения этого разрыва.

К преимуществам данного метода следует отнести то, что его применение, во-первых, позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов, во-вторых, стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, в-третьих, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей, в-четвертых, меняет культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение. Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов:

1. Выделение областей хозяйственной деятельности. Ключевыми называются такие области деятельности компании, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность функционирования организации в целом. Основная цель данного этапа состоит в том, чтобы выявить эти области и расставить их по порядку значимости в соответствии со следующими критериями:

* области, которые являются основными источниками затрат;
* виды деятельности, от которых зависит успех в конкурентной борьбе;
* области деятельности, которые обладают наибольшим потенциалом для повышения эффективности;
* ресурсы, необходимые для проведения преобразований в данной области деятельности.

Большие компании имеют много функциональных подразделений. Обычно процесс сопоставления эффективности начинается с одного-двух важнейших подразделений, а затем распространяется на другие, менее приоритетные подразделения.

2. Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности. Эти показатели можно условно разбить на две группы: оперативные и стратегические. Оперативные показатели включают в себя переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т.п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукта, качество, уровень обслуживания и др.). Стратегические показатели являются интегральными индикаторами эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии компании положению дел в отрасли и т.д.).

3. Выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области. Обычно такие компании входят в одну из четырех возможных категорий: прямые конкуренты; конкуренты, действующие на других сегментах рынка; конкуренты; компании из других отраслей.

Тогда как обычно прямые конкуренты и эффективность их деятельности хорошо известны, конкуренты, работающие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе. Потенциальным конкурентам должно быть уделено особое внимание, так как они могут представлять серьезную угрозу в будущем. Компании из других отраслей также могут быть источником новых оригинальных решений для повышения эффективности исполнения какой-либо операции. После того как составлен список компаний, необходимо четко определиться, какие компании и по каким показателям использовать для сопоставления с учетом следующего: ограничить число компаний до трех-четырех; компании должны быть разнообразны по видам деятельности; выбирать компании с наилучшими показателями; обратить особое внимание на компании с уникальными стратегиями.

4. Сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления. Информацию можно получить из трех основных источников:

* публичные источники информации: данные, публикуемые комиссией по ценным бумагам, печатные издания самих компаний, каталоги продукции, объявления о найме на работу, реклама, статьи в специализированных и местных журналах и газетах, различные аналитические отчеты, результаты маркетинговых исследований, издания торговых и производственных ассоциаций и объединений, тематические работы отраслевых институтов, данные, публикуемые государственными учреждениями, и т.п.;
* обмен информацией (конференции и совещания, прямой обмен информацией с компанией из другой отрасли, неформальное общение и т.п.);
* интервью-опрос клиентов, поставщиков, отраслевых экспертов и других лиц, каким-либо образом связанных с исследуемыми компаниями.

В целом существует достаточное количество источников для получения необходимой информации. Основной задачей является выбор этих источников и оценка достоверности получаемой информации.

5. Сбор информации о самой компании. Наибольшую трудность здесь составляет не сам собственно сбор информации, а форма представления этой информации. Обычно формы представления данных из внешних и внутренних источников сильно различаются (разные формы бухгалтерской отчетности, различные организационные структуры и т.п.). Наибольшая сложность при реализации процедуры бенчмаркинга - согласование этих потоков информации. От корректности сопоставления полученной информации зависит успех предпринимаемых впоследствии действий.

6. Разработка программы действий. Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов. Обычно программа действий подпадает под одну из четырех категорий:

* «Работать лучше и упорнее». Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), и предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности.
* «Скопировать» конкурентов. Основная цель - имитировать успешные действия конкурентов, обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.
* «Превзойти» конкурентов. Изучая деятельность компаний из других отраслей, можно натолкнуться на новые, более эффективные подходы к организации бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами.
* «Изменить правила игры». Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положение дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации.

7. Мониторинг и оценка результатов. Основная цель этой процедуры – придать процессу сбора и анализа информации непрерывную основу. Каждая компания, осуществляющая программу сопоставления операционной эффективности, нуждается в том, чтобы проводить оценку результатов, как минимум, раз в год. Это обусловлено следующими причинами:

* изменение динамики отрасли;
* появление новых конкурентов;
* конкуренты достигают больших успехов, чем это можно было предвидеть;
* применяемая стратегия не привела к успеху.

Следует заключить, что система оценки, ее критерии является важнейшим компонентом самой программы стратегии предприятия. Стратегии конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведя в работе теоретические и практические исследования приемов, методов реализации маркетинговых стратегий современными предприятиями была доказана актуальность выбранной темы.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятия является актуальной для любого предприятия, особенно на современном этапе. Конкуренция является очень тонким и гибким механизмом. Конкуренция выступает мощным фактором концентрации производства, характер ее зависит от развитости и степени монополизации производства.

При рассмотрении основных видов конкуренции применительно к рыночной структуре можно выделить четыре модели рынка: чистая конкуренция; монополистическая конкуренция; олигополия; чистая монополия.

В современной экономике, для того, чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. В условиях усиления конкуренции особое значение приобретает анализ конкурентоспособности предприятия, ее факторы.

Обобщая полученные в курсовом проектировании сведения, можно сделать основные заключительные выводы:

1. Конкурентоспособность предприятия зависит от таких факторов, как: конкурентоспособность товаров на внешнем и внутреннем рынках; вид производимого товара; ёмкость рынка; лёгкость доступа на рынок; однородность рынка; конкурентные позиции конкурентов; конкурентоспособность отрасли; возможность технических новшеств в отрасли; конкурентоспособность региона и страны.

2. Особенностью современных условий планирования для предприятия является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях. При подготовке плана необходимо предусмотреть те события, которые могут произойти не так, как предполагалось, и затормозить движение к цели.

3. При принятии решения о выборе стратегии используется ряд методов, которые помогут упорядочить и оценить цели, рассмотреть задачи, которые необходимо решить, и разместить их в порядке выполнения: диаграмма «оценка целей»; матрица определения проблемы; лист проверки воздействия; оценка степени зависимости от покупателей; оценка степени зависимости от поставщиков; анализ поля сил и др.

4. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям: оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости для организации; сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей. Система оценки, ее критерии является важнейшим компонентом самой программы стратегии предприятия.

В ходе исследования принципов и методов конкурентоспособности предприятий на современном этапе, автором были получены следующие основные результаты:

* Рассмотрены т**еоретические основы конкурентоспособности и конкурентности предприятий.**
* **Изучены принципы формирования стратегий конкурентности современных предприятий.**
* **Проанализированы подходы к реализации конкурентных стратегий, процессам реализации и оценке его результатов.**

На основании проведенного исследования можно заключить, что обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия, а уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, которые выделяются в различные направления в решении этой задачи.

# Библиография

# Закон «О конкуренции и ограничениях монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 N 948-1;

1. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: Экономика, 2001.- 120 с.
2. Веснин В.Р., Основы менеджмента. - М.: ИМП, 2006. - 34 с.
3. Виханский В.Р. Менеджмент. М.: Гардарика, 1996. - 135 с.
4. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д., Маркетинг: выбор лучшего решения. - М.: Экономика, 1993.- 100 с.
5. Джон Ф. Литл, Чего же хотят потребители. - Рн/Д.: Феникс, 2005. - 384 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1993. - 126 с.
7. Котлер Ф. Управление маркетингом. Учебн. пособие. - М.: - 2001. - 170 с.
8. Маркова В.Д., Маркетинг услуг. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 25 с.
9. Маслова Т. Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2002. - 295 с.
10. Румянцева З. П., Саломатина Н.А., Менеджмент организации. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2002. - 420 с.
11. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2003. - 387 с.
12. Симионова Н.Г. Методы анализа рынка. Учебное пособие. М.: Экспертное бюро, -2006. - 48 с.
13. Феоктистова Е.М. Краснюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М.: Высшая школа, 2001. - 325 с.
14. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1

Типовые операции и процедуры принятия управленческого решения в области стратегического планирования

|  |  |
| --- | --- |
| Операции | Процедуры |
| Подготовка к работе | Анализ уровня плановой работы  Выявление проблемы  Определение круга задач по планированию  Формирование группы для выполнения плановых работ  Обучение кадров  Издание документа (программы, приказа, распоряжения) по выполнению работы |
| Выявление проблемы повышения конкурентоспособности товара и формирование целей | Исследование рынка и определение степени удовлетворения потребностей в данном товаре  Определение тенденций развития технико-экономического уровня товара и производства  на 3—5 (10) лет  Оценка негативного влияния проблемы на окружающую среду и экономику  Выявление факторов макро- и микросреды, влияющих на конкурентоспособность товара  Сегментация рынка  Структуризация проблемы  Построение дерева показателей конкурентоспособности нового товара  Определение ресурсных возможностей фирмы |
| Поиск информации | Установление требований к информации  Установление источников информации  Определение каналов получения информации  Оформление доступа к информации  Определение перечня и видов информации  Первичная идентификация информации  Сбор и кодирование информации |
| Обработка информации | Проверка полноты информации  Проверка достоверности информации  Группировка информации  Сравнение полученной информации с имеющейся  Качественный анализ информации Селекция и фильтрация информации |
| Выявление возможности ресурсного обеспечения | Анализ условий реализации целей  Прогнозирование потребностей в различных видах  ресурсов  Прогнозирование организационно-технического развития изготовителя и потребителя товара  Выявление необходимой координаторской деятельности органов управления  Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А |
| Ранжирование | Построение дерева конечных целей  Определение научной новизны и практической ценности реализации целей  Формирование и согласование нормативов улучшения экологических, эргономических и технико-экономических показателей нового товара  Определение ресурсоемкости товара и ее оптимизация с использованием метода функционально-стоимостного анализа (ФСА)  Определение приоритетов и очередности реализации целей  Упорядочение целей по уровням иерархии  Разработка организационного проекта обеспечения дерева целей |
| Формулирование плановых заданий | Уточнение состава исполнителей и соисполнителей заданий  Формулирование заданий конкретным исполнителям  Оптимизация сроков выполнения заданий  Построение оперограммы выполнения заданий |
| Оформление плановых документов | Выбор формы планового документа (программа, техническое задание, план и т.п.)  Выполнение дополнительных расчетов, их технико-экономическое обоснование  Оформление проекта планового документа, его согласование и утверждение  Тиражирование и доведение планового документа  до исполнителя |
| Реализация решений | Издание приказа (распоряжения) об исполнении планового документа и доведение его до исполнителя  Организация выполнения плановых заданий Учет и контроль выполнения плановых заданий  Мотивация выполнения плановых заданий качественно и точно в срок  Организация регулирования (обратной связи) плановых задании по требованиям потребителей или новинкам НТП в данной области |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

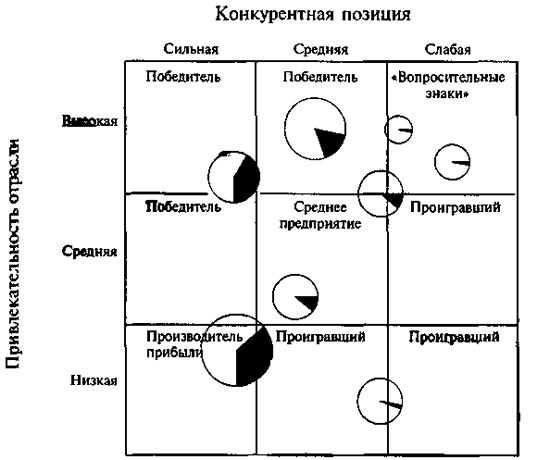


Рисунок 1 - Матрица МакКинси

1. 1. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность.– М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. – 271 с.

   [↑](#footnote-ref-1)
2. Панкрухин А.П. Маркетинг.- М.: Омега-Л. 2007. - 230 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Голубков Е.П., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. - М.: Экономика. 2003. – 18 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. – М.: Международные отношения. 1993. – 28 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг. – М.: Эксмо, 2006, - 8 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Котлер Ф. Управление маркетингом. –М.: Эксмо, 2004. – 17 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 36. [↑](#footnote-ref-7)
8. Философова Т.Г. , Быков В.А.Конкуренция и конкурентоспособность.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - С. 210. [↑](#footnote-ref-8)