План:

Введение

**Глава 1. Стратегический анализ как инструмент глобальной диагностики**

1.1Экономическая стратегия предприятия.

1.2 Инструменты стратегического анализа.

# Глава 2. Диагностика эффективности действующей стратегии ОАО”Айгуль”

2.1Анализ товарной стратегии.

2.2Анализ стратегии ценообразования и снижения производственных издержек.

# Заключение

# ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях невозможно представить деятельность предприятия без наличия стратегии. Стратегию можно определить как систему способов деятельности для достижения цели предприятия. Составление стратегии требует тщательного анализа как внешней, так и внутренне среды предприятия.

Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой

Безусловно, тот факт, что у предприятия имеется стратегия, очень важен, но на этом нельзя поставить точку, так как необходимо выяснить, насколько эффективна имеющаяся страте­гия.

В общем смысле диагностика стратегии – это анализ плана управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Необходимо анализировать стратегию, чтобы определить, в верном ли направлении развивается предприятие, и принимать обоснованные решения для стабилизации деятельности.

Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего подходит для предприятия. Без анализа стратегии нет верного плана действий, нет наиболее оптимального пути достижения поставленных целей.

Анализ стратегии предприятия охватывает все функции и подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому определена определенная роль в этом анализе. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии.

Таким образом, диагностика стратегии предприятия является акту­альной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия.

В данной работе будет рассматриваться проблема диагностики ст­ратегии предприятия применительно к ОАО "Айгуль".

Работа будет состоять из двух частей:

1. Стратегический анализ как инструмент глобальной диагностики.

Здесь будут рассмотрены составляющие экономической стратегии пред­приятия и анализ внутренней и внешней среды ОАО "Айгуль " с помощью таких инструментов стратегического анализа как " SWOT "- ана­лиз, " PEST" -анализ, метод "ключевые факторы успеха", модель Альтмана “Z model score”.

2. Диагностика эффективности действующей стратегии ОАО "Айгуль". В данной части работы будет проведен анализ товарной стратегии, стратегии ценообразования и стратегии снижения производственных изделий. После чего будут приведены рекомендации по проведению мер для достижения лучшей и более прочной конкуренцией позиции на рынке.

И в заключение работы будут подведены основные итоги и сделаны выводы о способах и методах преобразования стратегии ОАО”Айгуль “. Эти действия помогут предприятию справиться с имеющимися проблемами, занять достойное место на рынке и повысить свою конкурентоспособность.

**Глава 1. Стратегический анализ как инструмент глобальной диагностики.**

**§ 1. ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**.

Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы. ”Стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим”[[1]](#footnote-1)

Стратегия экономического управления или экономическая стра­тегия а) вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономи­чески эффективное достижение стратегических целей; б) вырабаты­вает правила и приемы достижения стратегических целей, базирую­щиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей.

Иначе говоря, экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

Рассмотрим первый аспект — проблему экономической эффек­тивности достижения целей. Общеизвестно понятие экономической эффективности как соизмерения затрат и результатов. На уровне отдельного предприятия проблема экономической эф­фективности возникала лишь тогда, когда нужно было оценить пре­имущество того или иного варианта локального технического или организационного решения (выбора элемента конструкции,

техно­логического процесса, вида материала, той или иной формы органи­зации производства и т. п.). Стратегические цели задавались пред­приятию «сверху» в виде «плана-закона». Поэтому и не возникало необходимости оценивать предпочтительность достижения тех или иных долговременных целей — они были предопределены вышесто­ящим органом управления.

В условиях рынка применение “народнохозяйственного подхода” при выборе предпочтительных стратегических целей и способов их достижения на уровне фирмы теряет всякий смысл, поскольку собственник средств производства, создавший фирму, руководствуется интересами выживания (процветания) фирмы. При этом он понима­ет, естественно, что не удовлетворяя нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей своих товаров или услуг, выжить в ус­ловиях конкуренции нельзя.

Вместе с тем, выбирая ту или иную стратегическую зону хозяй­ствования для удовлетворения потребностей множества входящих в нее субъектов рынка, предприниматель должен учитывать интересы всего множества потенциальных потребителей его продукции. Порой это множество может быть представлено целой отраслью народного хозяйства, либо отраслью промышленности, либо значительной со­циальной группой индивидуальных покупателей. Следовательно, принимая то или иное стратегическое решение, в частности выбирая ту или иную цель стратегического характера для своей фирмы, пред­приниматель должен оценить, не отразится ли его выбор отрицатель­но на других целях, отражающих интересы других субъектов рынка, и могущих принести ему в стратегической перспективе определенный эффект.

Выбор цели предполагает направление на ее достижение опреде­ленной совокупности ресурсов, которыми располагает фирма. По­скольку эти ресурсы всегда ограничены, предприниматель должен определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продук­тивность использования этих ресурсов, то есть обеспечит конкурент­ное преимущество фирмы.

Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее аль­тернативной стоимости, то есть с оценкой того, чем нужно пожер­твовать, чтобы достичь этой цели.

Это означает, что экономическая стратегия должна вырабатывать такие правила и приемы выбора целей и средств их достижения, чтобы направление какого-либо ресурса на реализацию той или иной цели не оказывало бы отрицательного влияния на процесс достижения хотя бы одной из других стратегических целей. То есть экономическая стратегия — это план поддержания фирмы (отрасли, национальной экономики в целом) в состоянии, соответствующем критерию Парето-эффективности[[2]](#footnote-2)2.

Таким образом, экономическая стратегия вырабатывает правила и приемы экономически эффективного достижения однотипных по масштабам влияния на конкурентный статус фирмы стратегических целей. Взаимная увязка по времени и ресурсам таких локальных стра­тегических целей позволяет достичь глобальной цели экономической стратегии — создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система: — ч т о и в каком количестве производить?

— как и какими средствами производить?

— для к о г о и когда производить?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать правила и приемы:

1) исследования условий конкурентного преимущества, формируемых детерминантами «национального ромба» внутри страны и за ее пределами, и выявления предпочтительной миссии фирмы;

2) исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы, и выбора таких стратегических зон хозяйство­вания, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость фирмы, то есть возможность переориентации фирмы на функционирование в наиболее благоприятных с экономи­ческой, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения зонах;

3) формирования товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные индивидуальные и произ­водственные потребности потенциальных покупателей внутри стра­ны и за ее пределами и обеспечивающего на этой основе системати­ческое получение фирмой экономической прибыли, то есть прибыли, позволяющей реализовывать программы расширенного воспроиз­водства;

4) распределения имеющихся в распоряжении фирмы и привле­каемых ею дополнительных ресурсов между различными направле­ниями деятельности, обеспечивающего максимальную продуктив­ность (рентабельность) использования этих ресурсов;

5) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг валютными рынками, обеспечивающего экономически эффек­тивное поддержание стратегического потенциала фирмы на уровне, достаточном для обладания конкурентным преимуществом на всех этапах жизненного цикла;

6) формирования эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение фир­мы в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;

7) раннего обнаружения кризисных тенденций как в рамках на­циональной экономики и ее отраслей, так и внутри фирмы, и пред­отвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

Вырабатывая правила и приемы эффективной реализации этих направлений деятельности, экономическая стратегия фирмы — с мо­мента определения ее миссии, формирования ее производственного профиля и в течение всего периода функционирования — должна быть ориентирована на поддержание конкурентного преимущества, предотвращение ее банкротства, обеспечение длительного процвета­ния в постоянно изменяющемся мире.

Как видно из перечисленных аспектов экономической стратегии, главными направлениями деятельности фирмы в выработке страте­гических решений являются: сбор и переработка значительных объ­емов многообразной по характеру информации; ведение переговоров с многочисленными группами стратегического влияния, потенциаль­ными поставщиками ресурсов, клиентами, заказчиками и другими контактными аудиториями; мониторинг рынков товаров и услуг, фак­торов производства; выработка собственно стратегических решений.

Таким образом, разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой, по существу, процесс формирования портфеля (набора) стратегических рыночных транс­акций, то есть разнообразных соглашений, сделок с многочисленны­ми партнерами, которые фирма должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание

Теперь рассмотрим основные составляющие экономической стратегии

**Товарная стратегия** фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы. Главными задачами товарной стратегии являются: увязка перспективных задач (миссии) фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами фирмы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе; анализ жизненных циклов спроса (технологии) товара; разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество фирмы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долговременной перспективе.

Товарная стратегия фирмы является базой для планирования перспективных НИОКР, кадровой, инвестиционной политики. На основе товарной стратегии вырабатываются решения, принимаемые в рамках других составляющих экономической стратегии, с которыми товарная стратегия находится в диалектической взаимосвязи.

**Стратегия ценообразования** основывается на выработке правил выбора ценовой политики, определении правил поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, выработке приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся на рынках факторов производства, ценных бумаг и валютных рынках и изменения в зависимости от этих ситуаций принципов ценообразования; мониторинга процессов изменения спроса и предложения; методов оценки ценовой эластичности спроса, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования.

Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос, как должна вести себя фирма в тех или иных сегментах рынка, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к товарам фирмы, сформировать устойчивые потребительские предпочтение, приверженность потенциальных покупателей марке фирмы.

**Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ре­сурсов** представляет собой набор принципиальных положений, по­зволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе вы­бирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. Эта составляющая экономической стратегии должна бази­роваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы. Она тесно связана со стратегией снижения про­изводственных издержек.

Основной направленностью **стратегии снижения производственных издержек** является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Стратегия должна вырабатывать приемы достижения низкой стоимости продукции и захвата на этой основе лидерства на «центральном ринге» конкурентной борьбы. Она должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

**Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг** заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии вырабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за динамикой конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и ус­ловий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, выбора разновидностей ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг. Эта составляющая экономиче­ской стратегии воплощается в портфеле ценных бумаг фирмы.

**Стратегия снижения трансакционных издержек з**аключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных трансакций: согла­шений, контрактов, договоров и др., который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок, путешествий сотруд­ников, сбора и обработки ненадежной, недостоверной информации. Она должна предотвращать юридические казусы, способствующие «ничтожности» заключаемых соглашений и сделок. Эта стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы, приемы изучения потенциальных конкурентов, приемы формирования у потенциальных партнеров устойчивой при­вязанности к фирме, постоянного стремления к сотрудничеству с ней. Важнейшей задачей является формирование баз данных о по­тенциальных партнерах по трансакциям.

**Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы** - это на­правление экономической стратегии, которое должно вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке, как в роли экспор­тера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действую­щего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стра­тегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выби­рает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу импортной стратегии (стратегии импорта) составляет иссле­дование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров и др.

.

**Стратегия инвестиционной деятельности фирмы** в общепринятом понимании представляет собой стратегию формирования инвестиционного портфеля, то есть совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу. Портфель представляет собой определенный набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска и бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Такой подход к определению понятия инвестиционной стратегии применим к инвесторам, то есть лицам, вкладывающим свои капиталы в другие предприятия с целью полу­чения дохода. В данном же случае речь идет об инвестиционной деятель­ности фирмы в собственную материально-техническую базу или товароматериальные запасы. Поэтому под инвестиционной страте­гией или стратегией инвестиционной деятельности фирмы понимается выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товароматериальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы. Это означает, что при выработке инвестиционной стратегии необходимо определить наиболее предпочтительную форму воспро­изводства: техническое перевооружение, модернизацию, реконструк­цию, предпочтительные периодичности воспроизводственных цик­лов и других характеристик этих процессов. Инвестиционная дея­тельность тесно связана с инновациями в различных сферах НИОКР, технологии, организации производства.

**Стратегия стимулирования персонала фирмы**. Важнейшей состав­ляющей экономической стратегии является разработка систем сти­мулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических Решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы. Система стратегического стимулирования долж­на создавать «мотивационное поле», под воздействием которого возбуждается заинтересованность персонала фирмы в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка. Эта система должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов фирмы, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности фирмы по вы­полнению ее миссии в стратегической перспективе.

**Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы** является по существу обобщением всех составляющих эко­номической стратегии. Ее главной задачей является раннее обнару­жение кризисных тенденций, обнаружение так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и вы­работка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям. Важно отличать стратегию и тактику предотвращения банкротства. Если тактика ориентирована на фактическое финансовое состояние фирмы в текущий период ее деятельности и оценку на этой основе вероятности наступления банкротства в ближайшем времени, то стра­тегия должна исходить из прогнозов возможных последствий тех или иных долговременных стратегических решений. Поэтому важнейшей функцией стратегии предотвращения банкротства фирмы является прогнозирование таких последствий на самых начальных этапах су­ществования фирмы — с момента выбора ее миссии. Следовательно, стратегия предотвращения банкротства должна определять методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках товарной, ценовой, инвестиционной и других составляющих экономической стратегии.

Таким образом, экономическая стратегия — это совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью — создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Иначе говоря, экономическая стратегия — это система обеспечения конкурентного преимущества фирмы.

Анализируя деятельность ОАО “Айгуль “, которое специализируется на пошиве верхней одежды, необходимо обратить внимание на такие составляющие экономической стратегии, как товарная стратегия, стратегия ценообразования и стратегия снижения производственных издержек. Поскольку именно эти составляющие характеризуют данное предприятие.

**§ 2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.**

На современном этапе развития рыночных отношений невозможно пред­ставить существование фирмы без наличия стратегии деятельности. К тому же не стоит забывать, что для успешной деятельности предпри­ятию необходимо анализировать уже имеющуюся стратегию, вносить в нее коррективы, чтобы она была адаптирована к сложившимся услови­ям.

В настоящее время в диагностике широко используются сравнитель­но новые методы анализа, такие как “SWOT” - анализ, “PEST” - анализ, метод "ключевые факторы успеха", модель Альтмана - " Z score model " и многие другие.

По большому счету, имеющуюся стратегию у ОАО "Айгуль" можно охарактеризовать, как стратегию "выживания". Именно поэтому предпри­ятию нужны коренные преобразования управления и, конечно же, необходимо целостное изменение стратегии.

Какими же должны быть эти изменения? На этот вопрос можно от­ветить, проводя стратегический анализ с помощью вышеперечисленных инструментов.

Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а так же внешних, возможностей и угроз обычно называют - анализом.

Сила-это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, представляющая ей дополнительные возможности.

Слабость- это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Возможности - это то, чего предприятие может добиться на рынке.

Угрозы – это неблагоприятные тенденции внешней среды.

В таблице №1 приведен “ SWOT”-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможности и угроз ей.

Теперь проведем “SWOT” - анализ ОАО "Айгуль ".

К внутренним сильным сторонам предприятия можно отнести только лишь опыт, имеющийся у работников. Это говорит о том, что у предприятия кроме опыта, нет никакого преимущества на рынке. А что же касается внутренних слабых сторон предприятия, то здесь имеется множество неблагоприятных характеристик :

- во-первых, предприятие не имеет четкого стратегического направления развития;

- во-вторых, имеется низкая прибыльность (а последние *3* года убыток) из-за неоплачиваемости госзаказа (пошив форменной одежды для работников правопорядка), отсутствия оборотных средств, некачественной продукции, вследствие чего отсутствует спрос на товары;

- в-третьих, у предприятия слишком узкий ассортимент продукции (отсутствие новых моделей);

- в четвертых, у ОАО "Айгуль" недостаточный имидж на рынке, пос­кольку потребителей не устраивает ни качество материала, ни качество пошива;

- в пятых, предприятие практически не осуществляет маркетинговых исследований из-за отсутствия финансовых средств.

И так мы видим, что в настоящее время внутреннее слабые сторо­ны во много раз перекрывают сильные стороны предприятия.

**Таблица №1.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны**  **-** полная компетентность в ключевых вопросах    - адекватные финансовые ресурсы  - хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей  - признанный лидер рынка  - хорошо проработанная функциональная стратегия  - экономия на масштабах производства  - умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов  - собственная технология  - более низкие издержки (преимущество по издержкам)   * лучшие рекламные кампании   - опыт в разработке новых товаров  - проверенный менеджмент  - большой опыт (опережение по кривой опыта)    - лучшие возможности производства  - превосходные технологические навыки | **Потенциальные внешние возможности фирмы**   * способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рын­ки или новые сегменты рынка * пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребно­стей клиентов   - способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпу­щенной продукции  - вертикальная интеграция (вперед или назад)    - снижение торговых барьеров на привлека­тельных иностранных рынках  - ослабление позиций фирм-конкурентов     * возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке   - появление новых технологий другое |
| |  |  | | --- | --- | | **Потенциальные внутренние слабые стороны**   * нет четкого стратегического направления развития * устарелое оборудование низкая прибыльность из-за недостатка управленческого таланта и умения * отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности * плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании * внутренние производственные проблемы * отставание в области исследований и разработок * слишком узкий ассортимент продукции * недостаточный имидж на рынке * плохая сбытовая сеть * неудовлетворительная организация маркетинго­вой деятельности * недостаток денег на финансирование необходи­мых изменений в стратегии   - себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов | **Потенциальные внешние угрозы**   * выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками      * рост продаж продуктов-субститутов * медленный рост рынка * неблагоприятное изменение курсов ино­странных валют или торговой политики иностранных правительств   - дорогостоящие законодательные требова­ния   * высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса * растущая требовательность покупателей и поставщиков * изменение потребностей и вкусов покупа­телей   - неблагоприятные демографические изменения | | |

Рассмотрим, какие же внешние возможности имеются у ОАО "Айгуль". Из всех характеристик, предприятие обладает лишь способностью ис­пользовать навыки, возможность предлагать на рынке продукцию как сезонного, так и не сезонного характера, к тому же на рынках соседних государств отсутствуют значительные торговые барьеры.

И на последнем этапе “SWOT”- анализа выделим потенциальные внеш­ние угрозы. В первую очередь это наличие, как мелких местных по­шивочных цехов, так и иностранных фирм конкурентов. И те, и другие в настоящее время более мобильны, чем ОАО "Айгуль" и способны быстрее удовлетворить меняющиеся вкусы и предпочтения потребите­лей, предлагать новые модели верхней одежды.

Во-вторых, потребитель требует качественной продукции, что невозможно на ОАО " Айгуль " при столь халатном отношении к ресурсам, как со стороны работников, так и со стороны руководства.

Примером может служить тот факт, что в 2000 году партия продукции в количестве 100 ед. пальто не была продана по причине не­качественного материала, используемого в производстве, и из-за того, что производился некачественный раскрой и пошив.

Таким образом для ОАО "Айгуль" необходима такая стратегия , где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предпри­ятия, и где следует сократить внутренние слабые стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

К тому же немаловажным показателем стратегии является удер­жание и усиление конкурентной позиции на рынке. Наиболее много­обещающий способ определения положения фирмы среди конкурентов это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха.

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым предприятия должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) предприятия на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыль.

Предприятия, правильно понимающие отраслевые КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов. В самом деле использование одного или нескольких КФУ в качест­ве краеугольного камня при разработке стратегии компании часто является мудрым подходом, способным привести компанию к победе.

**Далее представлены основные типы ключевых факторов успеха.**

**КФУ, зависящие от технологии**

• качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях)

• возможность инноваций в производственном процессе

• возможность разработки новых товаров

• степень овладения существующими технологиями

**КФУ, относящиеся к производству**

• низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и тд)

• качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)

• высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях)

• выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке

• доступ к квалифицированной рабочей силе

• высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей)

• возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров

• возможность выполнения заказов потребителей

**КФУ, относящиеся к реализации продукции**

• широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров

• широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли

• наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании

• низкие расходы по реализации

• скорая доставка

**КФУ, относящиеся к маркетингу**

• высокая квалификация сотрудников отдела реализации

• доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции

• аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)

• разнообразие моделей/видов продукции

• искусство продаж

• привлекательный дизайн/упаковка

• гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и тд.)

**КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам**

• особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг)

• ноу-хау в области контроля за качеством

• компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности)

• степень овладения (знание) определенной технологией

• способность (умение) создавать эффективную рекламу

• способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство

**КФУ, связанные с организационными возможностями**

• уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.)

• способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок)

• больший опыт и ноу-хау в области менеджмента

# Прочие КФУ

- благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей

- общие низкие затраты (не только производственные)

- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли)

- приятные в общении, доброжелательные служащие

- доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях)

- наличие патентов

Наиболее многообещающий способ определения того, насколь­ко крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, — это количественная оценка по сравнению с соперниками каж­дого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. В процессе анализа отрасли и конкурент­ного анализа выявляются ключевые факторы успеха и конку­рентные критерии, которые и делят участников рынка на лиде­ров и аутсайдеров. Исследование конкурентов и их сравнитель­ная оценка являются основой для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

В таблице №2 приведен пример оценки конкурентной си­лы. В примере используются не взвешенные оценки. В этом случае предполагается, что каждый ключевой фактор успе­ха/конкурентная сила одинаково важны. Компания, которая име­ет наиболее высокую оценку по данному фактору, имеет конку­рентное преимущество. Размер этого преимущества отражается разницей между оценкой компании и оценками ее конкурентов.

Высокие оценки показателей, характе­ризующих конкурентную силу, говорят о сильной конкурентной позиции и наличии конкурентного преимущест­ва. Напротив, низкие оценки в этом случае свидетельствуют о слабой конкурентной позиции и о конкурент­ных недостатках.

#### Таблица № 2

(Шкала оценок: 1 — очень плохо; 10 — очень хорошо)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые факторы успеха/ оценка силы** | ОАО “Айгуль” | | Иностранные  производители | | Местные пошивочные цеха |
| Качество/характеристики  товара | 10 | | 2 | | 6 |
| Репутация/имидж | 10 | | 2 | | 7 |
| Производственные  возможности | 4 | | 5 | | 9 |
| Грамотное использова­ние технологиии (технологические навыки) | 9 | | 4 | | 3 |
| Сбытовая сеть | 10 | | 3 | | 4 |
| Маркетинг /реклама | 10 | | 3 | | 8 |
| Финансовое положение | 10 | | 4 | | 5 |
| Издержки в сравнении с конкурентами | 4 | | 7 | | 5 |
| Обслуживание клиентов | 9 | | 2 | | 5 |
| Дизайн / расцветка | 9 | | 2 | | 6 |
| Не взвешенная общая оценка | | 85 | | 34 | 58 |

Как мы видим, конкурентная позиция ОАО "Айгуль" чрезмерно слаба, поскольку ни один из ключевых факторов успеха не может быть оценен высоким баллом. Это говорит о том, что у предприя­тия практически нет конкурентных преимуществ. Здесь налицо кон­курентное отставание по сравнению с импортируемой продукцией и товарами, производимыми мелкими швейными цехами.

Налицо необходимость выработки стратегии, способной улучшить положение ОАО “Айгуль” по отношению к конкурентам в долгосроч­ной перспективе. Необходимо превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить предприятие от конкурентных недостат­ков.

Так ОАО"Айгуль" должно использовать имеющейся опыт, производственные мощности, обновить ассортимент выпускаемой продукции, так как эти меры помогут предприятию усилить свои позиции на рынке. Для того, что бы стратегия предприятия была эффективной необходимо проанализировать и внешнюю среду.

Весьма популярным методом исследований происходящих в макросреде событий является PEST (политический / правовой, экономический, социокультурный и технологический) анализ. Факторы макросреды оказывают различное, изменяющееся со временем влияние на стратегию бизнеса. ПЭСТ анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов.

Далее представлены идентификации факторов макросреды.

**Политический/правовой**

- Трудовое законодательство

- Налоговая политика

- Устав компании

- Политика приватизации / дерегулирования

- Законодательство об охране окружающей среды

- Общественный контроль над расходами

- Директивы Европейского союза

**Социокультурный**

- Демографические изменения

- Развитие системы ценностей общества

- Перемены в образе жизни (например, изменения состава семей, отношений к работе и к свободному времени)

- Изменения вкусов и предпочтений потребителей (например, отношение к вопросам охраны окружающей среды)

- Уровни образования

**Экономический**

- Процентные ставки и уровень инфляции

- Доверие потребителей

- Цикл деловой активности

- Перспективы экономического роста

*-* Уровень безработицы

- Чистый доход после уплаты налогов

- Издержки заработной платы

*-* Конкуренция, альтернативные поставщики

# Технологический

- Потенциал нового продукта, создание рынка

- Альтернативные способы предоставления услуг

- Новые открытия

- Уровень государственного и отраслевого финансирования исследований и разработок

- Изменение коммуникационных технологий

- Новые производственные технологии

- Уровень передачи технологий

В настоящее время из вышеприведенного перечня наибольшее влияние на корректировку стратегии ОАО "Аигуль" оказывают такие факторы, как:

- налоговая политика государства, а именно нестабильность налоговой системы (изменение налогов), что может привести в возрас­танию цен на выпускаемую продукцию. К тому же в течении трех последних лет долг предприятия по пеням и штрафам, за неуплаченные вовремя налоги в 3 раза превысил сумму основного долга,

- процентные ставки в банках достаточно высокие 35 -45. % годовых, что не позволяет предприятию взять кредиты ( к тому же кредиты выдаются в основном для использования их в виде ОК, а не оборотного, а у ОАО “Айгуль” не хватает именно оборотных средств.

- доверие потребителей к продукции ОАО "Айгуль" было подорвано в течении последних 8 лет, в связи с недостаточным качеством и узким ассортиментом продукции;

- уровень безработицы в КР достаточно высок, это го­ворит о том, что часть населения является неплатежеспособной;

- в настоящее время конкуренция среди поставщиков достаточно вы­сока, что дает возможность найти более подходящего поставщика, цены у которого будут ниже, чем у нынешнего поставщика. ( До настоящего времени продукция (пальто) шилась из драпа, произведенного ККСК)

Поскольку на рынке достаточно большое предложение верхней одеж­ды, покупатели меняют свой вкусы и предпочтения с изменением тенденций моды, а ОАО "Айгуль " не сумело адаптироваться к этим изменениям, то рынку необходимы новые продукты, а значит, есть необходимость расширения ассортимента.

- необходимо искать альтернативные виды сырья, что позволит удов­летворить различные вкусы предприятия.

- что же касается новых производственных технологий, то на ОАО “Айгуль” они отсутствуют, но в принципе имеющееся оборудо­вание соответствует нынешним требованиям.

Следующим инструментом стратегического анализа является показатель " " Альтмана. Это обобщающий показатель финансового состояния пред­приятия, характеризующий степень “близости” предприятия к банкротству. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

- “Z-счет” = ОК/А \* 1,2 + ( Р+ФСН+НРД) / А \* 14 + РР/А \*З3 + УФ/ОБ \* 0,6

+ ЧВ/А \* 1,0[[3]](#footnote-3)3

где ОК- оборотный капитал,

А- всего активов

Р- резервы

ФСН- фонда специального назначения и целевое финансирование

НРП- нераспределенная прибыль

РР- результат реализации

УФ- уставный фонд

ОБ- обязательства в целом

ЧВ- чистая выручка от реализации

Вероятность банкротства определится из следующих значений " Z -счета"

1,8 и меньше - очень высокая;

от 1.81 до 2,7 - высокая;

от 2,8 до 2,9 - возможная;

3,0 и выше - очень низкая.

Для того, чтобы узнать насколько велика вероятность банкротства для ОАО "Айгуль" рассчитаем “ Z - счет” за период с 1999 по 2000г.

**"Z - счет"(1999)** = (8220,7 / 22397,2)\* 1,2 + (42 ,1 + 107,4 +86,7/22397,2)\* 1,4 + (2679,642 / 22397,2 )\* 3,3 + (1121,0/ 6122,6) 0,6 + (-2 39, 52 З/22397 ,2 ) =0,44 + 0,015+ 0, 395+0, 11-0,011= 0,949 =0,95[[4]](#footnote-4)3

**"Z-счет"(1999)** = (7826,2/21637,5)\*1,2 + (50/21637,5)\*1,4 + (3958,932/21637,5) \* 3,3 + (1121,0/3220,4)\* 0,6 + (50/21637,5 \*1\_ = 0,362 + 0,003 + 0,604 + 0,129 - 0,029= 1,069 = 1,1

**“Z–счет”(2000)** = (5595,7/18128,2)\* 1,2 + (42,1/18128,2)\* 1,4 +(2740,945/18128,2)\*3,3 + (1121,0/4872,5)\*0,6 + (-1300,469/18128,2)\*1,0= 0,370 + 0,003 + 0,499 + 0,138 - 0,072 = 0,938= 0,94

Поскольку значение " Z - счета" не превышает показателя 1,8 , то ясно, что для ОАО "Айгуль" вероятность банкротства крайне высока. Об этом факте говорит не только показатель, рассчитанный выше, но и данные бухгалтерской документации. Так мы видим, что валовая прибыль в течении трех лет ( 1998-2000) носит отрицательный характер. Это связано с тем, что ОАО "Айгуль" было вынуждено реализовывать произведенную продукцию по цене ниже, чем себестоимость из-за низкого потребитель­ского спроса на продукцию. Единственным источником дохода для ОАО "Айгуль" являлась продажа и сдача в аренду неиспользуемых производст­венных площадей и продажа оборудования, за счет чего и образовывалась чистая прибыль предприятия. Но в 2000. году чистая прибыль носит уже отрицательный характер. Что опять же подтверждает ту критическую ситуацию, в которой находится ОАО "Айгуль".

Итак, можно сказать, что степень адаптивности стратегии предприятия к условиям рынка крайне низка, что говорит о необходимости коренного преобразования стратегии. Какими должны быть эти преобразования, мы выясним в следующей главе.

**Глава 2. Диагностика эффективности действующей стратегии ОАО**

**“Айгуль”**

**§ 1. Анализ товарной стратегии предприятия**.

Первым этапом анализа будет диагностика стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и оценка их привлекательности.

Верный выбор стратегической зоны хозяйствования является залогом, успешно ной деятельности предприятия. Стратегическая зона хозяйствования может быть определена как часть внешней среды, в границах которой обеспечивается превышение величины потенциального эффекта предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия в стратегической перспек­тиве над величиной издержек, связанных с адаптацией стратегического потенциала предприятия к разнообразию предъявляемого этой зоной спроса на товары и услуги. Иначе говоря, границы (СЗХ) таковы, что внутри этой зоны создаются предпосылки для достижения высокого уровня конкурентных преимуществ,

Применительно к ОАО"Айгуль", говорить о СЗХ затруднительно, поскольку данное предприятие не сумело верно определить СЗХ и к тому же в последние годы реализовывало свою продукцию исключительно на рынке г.Бишкек. Но за счет того, что потребители на местном рынке достаточно избалованы наличием широкого выбора верхней одежды, производимой мелкими частными предприятиями и экспортируемой из Китая, Кореи и Турции, продукция ОАО"Аигуль" практически не пользовалось спросом. Причина отсутствия спроса заключалась в том, что качество пошива, качество материала, а именно расцветка, не соответствовала требованиям потребителей, К тому же предприятие, производя вышедшие из моды фасоны верхней одежды оправдывало себя тем, что люди старшего возраста не особенно обращают внимание на тенденции моды., но забывало о том, что пожилые люди, имея ограниченный доход, достаточно привередливо оценивают качество приобре­таемой продукции. В течение последних лет предприятие обозначило сегмент своей деятельности в который входит население в возрасте от 56 лет и выше с ежемесячным доходом от 1500 сом до 4000 сом на человека.. Этот сегмент, возможно, и не требовал расширения ассортимента, но требовал, по крайней мере, улучшения качества продукции, чего не было сделано.

В настоящее время предприятию просто необходимо расширить ассортимент выпускаемой продукции, что позволит занять новые зоны хозяйствования, проявить свои конкурентные преимущества, занять лучшую позицию на рынке.

ОАО"Айгуль" не должно ограничиваться только рынком г.Бишкек, а должно выйти на рынок всех областей республики, и также должно попытаться выйти на рынок соседних государств и таким образом нара­щивать, как объем сбыта продукции, так и увеличивать группы потребителей.

Предполагается, что именно на этих рынках будет достигнута прибыльная деятельность предприятия и вероятность ожидания нестабильности внешней среды, будет минимальной.

Таким образом, предприятие в первую очередь нужно было верно опреде­лить рынки сбыта своей продукции, чего также не было сделано. Это одна из причин неудачной деятельности ОАО"Айгуль". Помимо выбора рынка, предприятию необходимо определить систему сбыта продукции. Для ОАО"Айгуль" система сбыта была представлена лишь торговым лотком у входа на предприятие и небольшим отделом в ЦУМе г.Бишкек.. Поскольку у предприятия отсутствуют средства для орга­низации фирменных магазинов, возможно реализовывать продукцию посредствам открытия небольших фирменных отделов в различных торговых центрах, супермаркетах и конечно организация оптовой продажи с предоставлением скидок.. Эти меры требу ют меньших затрат денежных средств, чем если бы ОАО"Айгуль" решило самостоятельно реализовывать продукцию. Еще од­ним аргументом в защиту данного выбора является то, что предприятие сможет значительно расширить круг своих потребителей, делая свою продукцию доступнее. К тому же необходимо устраивать демонстрации своих изделий в демонстрационном зале предприятия или у его торговых посредников, на выставках и ярмарках. Необходимо эффективное проведение рекламных кампаний и постоянное информирование потребителей о новых моделях выпускаемой продукции (одним из способов может быть рассылка почтой рекламных проспектов).

Безусловно, товарная стратегия предприятия не может ограничиваться лишь выбором рынка и определением системы сбыта.

Следующим важным фактором является определение ассортимента продукции, с которым предприятия желает выйти на предполагаемый рынок.

Товарный ассортимент представляет собой динамичный набор номенклатурных позиций (типоразмеров, марок, моделей) продукции, пользующихся потенциальным спросом на рынке и обеспечивающих выживаемость пред­приятия в длительной перспективе.

Динамичность потребностей рынка и обусловленные этим изменения товарного ассортимента требуют выполнения работниками предприятия постоянной функции анализа степени соответствия величины потенциальной прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты всех предусмотренных законодательством налогов, потребностям в финансовых ресурсах для комплексного технического и социального развития предприятия. При формировании ассортимента предпочтение должно отдаваться такому составу товарного ассортимента, который обеспечивает в течение про­должительного периода постоянное превышение ( или, как минимум, сба­лансированности ) прибыли остающейся в распоряжении предприятия, над потребностями в финансовых ресурсах, необходимых для поддержания конкурентоспособности предприятия. Товарная политика может осуществляться в следующих направлениях:

- расширение товарной номенклатуры, за счет включения в нее новых асс­ортиментных групп товаров;

- увеличение насыщенности товарной номенклатуры в рамках существующих ассортиментных групп;

- углубление товарной номенклатуры за счет увеличений числа вариан­тов каждого товара;,

- изменение гармоничности между товарами в зависимости от целей фирмы

До настоящего времени товарный ассортимент ОАО"Айгуль" был представлен двумя видами продукции: - женское пальто; -куртки для работников силовых ведомств (нужно отметить, что поскольку потребителем последнего вида продукции являются государственные структуры, заказы до сих пор остаются неоплаченными).

При определении товарного ассортимента, необходимо исключить те виды продукции, которые не являются прибыльными или как в нашем случае являются не оплакиваемыми»

Для осуществления эффективной деятельности ОАО"Айгуль" необходимо производить: следующий .ассортимент продукции:

- первый вариант товарного ассортимента может быть представлен только верхней одеждой, но в этом случае необходимо производить не только различные модели пальто, но и куртки, плащи, то есть произ­водить продукцию для различных времен года. Такой выбор объясняется тем, что с рос на верхнюю одежду носит сезонный характер, поэтому нужно выпускать продукцию для разных сезонов. Эта продукция должна быть рассчитана, как на потребителей разных возрастов, так и с различным уровнем дохода, то есть нужно охватить как можно большую группу потребителей.

- второй вариант товарного ассортимента может состоять, как из верхней одежды, (которую будут производить 2 цеха), так и из каких-либо видов мужской или женской одежды, выбранных исходя из существующего и предполагаемого спроса на рынке ( эта одежда будет производиться в третьем имеющемся и ныне действующем цехе).

Этот товарный ассортимент позво­лит предприятию обслуживать больший контингент потребителей и покрывать возможные убытки одного вида товара прибылью другого товара. Таким образом, предполагается наличие возможности диверсификации произ­водства.

Разработка ассортиментной политики требует постоянного внимания к изучению продукта с точки зрения жизненного цикла и принятия своевре­менных решений относительно внедрения новой продукции, модернизации или усовершенствования традиционных видов продукции. Ассортиментная политика направлена на оптимизацию использования тех­нологических знаний и опыта предприятия, оптимизацию финансовых ре­сурсов с точки зрения рентабельности выпускаемых товаров и затрат на нововведения.

Помимо выбора рынка, системы сбыта, и определения товарного ассортимента необходимо так же большое внимание уделить качеству выпускаемой про­дукции.

Качество продукции, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому в современных условиях предприятия уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции. Оценка качества продукции основана на следующих концепциях:

- качество конструкции - отражает уровень качества самой конструкции;

- качество исполнения - отражает ту степень, в которой товары фактически удовлетворяют нужды клиентов;

- качество соответствия - отражает ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям. Выпускаемая ранее продукция на ОАО"Айгуль" не отвечала ни одному па­раметру оценки качества, что безусловно, было причиной убыточной деятельности предприятия. В будущем же невозможно сохранение такой ситуация в связи с чем необходимо предельно ужесточить контроль за качеством производимой продукции, постоянный производить анализ и на этой основе поддерживать высокий уровень качества продукции.

Верная организация работы стабилизирует качество продукции и сокращает брак, увеличивает выпуск годной продукции с единицы оборудования или площади, а поскольку устранение причин брака проводится путем совершен­ствования технических и технологических условий, обеспечивается снижение издержек производства.

В целях обеспечения высокого качества продукции, ОАО"Айгуль" должно уста­новить контроль на всех стадиях производственного процесса, начинаете контроля качества используемых сырья и материалов и кончая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметра м не только в ходе его испытаний, но и в использовании. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления. Важным новшеством должно являться то, что контроль качества исходных материалов будет осуществляться до их поступления на производство, при­чем на предприятиях основных субпоставщиков. Также возможно заключение договора с поставщиками о предоставлении гарантии на сырье и материалы. Дополнительной мерой должно быть создание на предприятии кружков качества.. Кружок качества - это группа работников производственного под­разделения, которые на добровольных началах регулярно собираются на совещания для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать пред­ложения, направленные на повышение качества продукции. Для членов кружка качества необходимо организовать повышение квалификации и полу­чение специальной подготовки, позволяющей им выявлять проблемы, свя­занные с качеством продукции. Затраты на эти цели полностью окупятся в процессе производства и реализации продукции.

Итак, из всего вышесказанного можно выделить основные направления повышения качества продукции на ОАО"Айгуль":

- во-первых, повышение качества должно быть обязательной составной частью стратегии предприятия,

- во-вторых, высокое качество продукции обеспечивается, главным образом, путем налаживания бездефектного производства, а не контроля уже готовой продукции.. Все возможные дефекты должны устраняться на промежуточных стадиях изготовления продукта, а не в готовом изделии.. Использование такой системы позволит ликвидировать возможные потери времени и мате­риалов, резко сократить расходы на аппарат управления, обнаруживать дефекты в ходе производства и устранять их сразу же на месте, обеспечить работу всех подразделений при минимальных затратах,

- в-третьих, поставщики сырья и материалов должны быть партнерами, что позволяет повысить надежность поставок, снизить затраты на входной контроль, устранять на месте брак поставляемого сырья,

- в-четвертых, высокое качество продукции напрямую связано с высоким уровнем квалификации работников предприятия, а значит, необходимо организовывать курсы повышения квалификации для работников. Предприятию необходимо осуществить меры, предложенные в данной части работы для достижения цели, которую преследует любое предприятие, а именно, для достижения конкурентоспособности..

Конкурентоспособность включает в себя большой комплекс экономических ха­рактеристик, определяющих положение предприятия на отраслевом рынке.. Этот комплекс может включать характеристики товара, определяемые сферой производства, а также факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров фирмы.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность фирмы-произ­водителя продукции относятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно за­висит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Суммируя все вышесказанное, определим перечень мер, которые необходимо осуществить ОАО"Айгуль" для повышения конкурентоспособности:

- обеспечить технико-экономических и качественных показателей, создаю­щие приоритетность продукции на рынке;

- изменить качество изделий и их технико-экономические параметры с целью учета требований потребителя и его конкретных запросов, повысить внимание к надежности продукции;

- выявить и обеспечить преимущества продукции по сравнению с его заме­нителями;

- выявить преимущества и недостатки товаров-аналогов, выпускаемых конку­рентами и соответствующим образом использовать эти результаты на своем предприятии;

- изучить мероприятия конкурентов по совершенствованию аналогичных това­ров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преи­мущества по сравнению с конкурентами;

- определить возможные модификации путем повышения качественных характеристик, таких как долговечность, улучшение дизайна;

- выявить и использовать подходящие для предприятия ценовые факторы по­вышения конкурентоспособности продукции, в том числе применяемые фир­мами-конкурентами (скидки с цены, предоставление гарантии качества);

- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых товаров; значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, посколь­ку покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями в отношении качества продукции, репутации фирмы производителя и др.;

- внести изменения в управление производственными процессами в сторону гибкости и внимания к качеству;

- воздействовать непосредственно на потребителе путем проведения активной рекламной деятельности;

- увеличивать долю занимаемую на рынке, путем расширения сбытовой сети.

Таким образом, для успешной деятельности ОАО"Айгуль" должно приложить все свои возможности и средства и к тому же постараться улучшить свою конку­рентную позицию.

**§ 2.. Анализ стратегии ценообразования и снижения производственных издержек.**

Одним из самых важных составных элементов стратегии предприятия явля­ется стратегия ценообразования, которая в свою очередь тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.

Для ОАО"Айгуль", как и для всех производителей , работающий на рынке независимо от форм собственности вопрос о ценах имеет очень большое значение. Цены, находясь в тесной взаимосвязи со всеми переменными марке­тинга, определяют рентабельность фирмы, ее жизнеспособность и финансовую стабильность. От цен во многом зависит достижение коммерческих результатов, верная или ошибочная ценовая политика оказывает долговременное воздействие на всю деятельность производственно-сбытового комплекса предприятия. Правильная методика установления цены, разумная ценовая тактика, после­довательная реализация глубоко обоснованной ценовой стратегии составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого коммерческого предпри­ятия в жестких условиях рынка.

Далее следует сказать, что выделяют три основные цели ценообразования, из которых может выбирать предприятие: основанные на сбыте, основанные на прибылях и основанные на существующем положении. Для ОАО “Айгуль”, эти цели должны быть установлены в долгосрочной перспективе в следующем порядке:

- на начальном этапе цели предприятия является основанными на текущем по­ложении, то есть, предприятие стремиться обеспечить себе безубыточное су­ществование, испытывая острую конкуренцию и изменение потребностей кли­ентов;

- на втором этапе цели ценообразования должны быть основанными на сбыте, то есть предприятие в данном случае, предприятие будет больше заинтересованы в росте реализации или максимизации доли на рынке;

- и на последнем этапе цели ценообразования могут быть основанными на прибылях, то есть, суть состоит в максимизации прибыли, получении удовлетворительного дохода, оптимизации дохода от инвестиций или обеспечении быстрого поступления наличных средств.

Проводя ту или иную ценовую политику на том или ином рынке, или сегменте рынка, предприятие может пользоваться различными способами расчета цены, такими как:

1.Расчет цены по методу " средние издержки + прибыль"

Это самый простой способ ценообразования, который заключается в вычислении определенной наценки на себестоимость товара. Хотя данная методика не учитывает особенности текущего спроса и кон­куренции и не позволяет выйти на оптимальную цену, все же она ос­тается популярной по ряду причин. Во-первых, продавцы больше зна­ют об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, прода­вец упрощает для себя проблему ценообразования, так как ему не при­ходится часто корректировать цену в зависимости от колебаний спро­са. Во-вторых, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, то ценовая конкуренция сводится к минимуму.

2.Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения це­левой прибыли. В этом случае предприятие стремится установить цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли. Такой метод требует от фирмы рассмотрение разных вариантов цен, их влияния на объемы с быта, не обходимых для преодоления уровня безубыточности и получе­ния целевой прибыли, а так же анализа вероятности достижения всего этого по каждой возможной цене товара. Недостатком для анализа с точки зрения убытков является тот факт, что очень часто трудно получить подробную информацию относительно постоянных и перемен­ных издержек для отдельных изделий.

3.Становление цены на основе ощущаемой ценности товара. Основным фактором в этом случае являются не издержки продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представление о ценности товара фирмы используют неценовые приемы воздействия. Если продавец запросит больше признаваемой покупате­лем ценностной значимости товара, сбыт фирмы окажется ниже, чем мог бы быть.

4.Установление цены на основе уровня текущих цен. Основным ориентиром в данном случае служат цены конкурентов. Фирма может назначить цену ниже уровня своих конкурентов, на уровне или выше. Все зависит от того, какие цели преследует фирма, и какую ценовую политику она проводит.

5.Установление цены на основе закрытых торгов. Конкурентное ценообразование применяется в случаях борьбы фирм за подряды в ходе торгов. При определенной цене фирмы отталкиваются от ожидаемых ценовых предложений конкурентов. Для того чтобы завоевать контракт фирме нужно запросить цену ниже, чем у других, но не ниже себестоимости.

Рассматривая ценовую политику ОАО"Айгуль", можно оставить без изме­нений имеющийся метод расчета цены (средние издержки + прибыль). Единственным изменением при повышении эффективности деятельности предприятия может быть увеличение нормы рентабельности продукции с 5% до 10%.

Вопрос установления цен имеет первостепенное значение для ОАО"Ай­гуль", ввиду следующих причин:

- предполагается продажа продукции через новые сбытовые каналы и на новом иностранном рынке;

- предприятие желает привлечь новых покупателей;

- предполагается выпуск новой гаммы товаров. В этом случае необхо­димо решить вопрос определения цены на все эти товары таким обра­зом, чтобы от их продажи фирма могла получить максимально возмож­ную прибыль.

Так же, важное значение для выработки стратегии ценообразования имеет концепция жизненного цикла товаров. Она определяет необходи­мость в течение всего периода жизни изделия проводить не одну, а несколько модификаций в ценовой политике, каждая из которых долж­на быть разработана как составная часть общей маркетинговой стра­тегии компании.

Традиционный жизненный цикл товара состоит из пяти основных этапов: разработка, внедрение на рынок, рост продаж, период зре­лости и падения продаж.

В настоящее время большая часта продукции ОАО"Айгуль" находит­ся на последнем этапе жизненного цикла, что опять же указывает на необходимость расширения ассортимента продукции и улучшения качест­венных характеристик, В этом случае возможна следующая ситуация. На начальной стадии внедрения товара ОАО"Айгуль" на рынок бу­дет иметь минимальную известность и степень приемлемости его поку­пателями. Поскольку предприятие поставит перед собой цель проник­нуть на иностранный рынок и завоевать большую долю на местном рын­ке, то предприятие должно использовать стратегию низких цен. В долгосрочной перспективе продажа продукции начнет увеличиваться в результате совместного эффекта комплекса намеченных мероприятий, работы сбытовой сети и использования рекламы. Если будет сущест­вовать устойчивый спрос на продукцию, то ОАО "Айгуль" может полу­чить большую выручку на этапе роста при использовании политики по­вышения цен. На этапе, зрелости, когда конкуренция заставит пред­приятие продавать товар на более широком секторе рынка возможно замедление роста продаж вследствие уменьшения количества потенци­альных покупателей. Здесь конкуренция еще более усилится, так как на рынке появятся новые компании со своими товарами. В этом случае предприятию необходимо будет прибегнуть к использования политике низких цен.

На последних этапах жизненного цикла товаров основной целью пре­дприятия станет обеспечение безубыточности и для более прибыльной деятельности предприятию необходимо периодическое внедрение в про­изводство новых моделей продукции.

И так, очевидно, что для ОАО"Айгуль" наиболее целесообразно испо­льзовать цену производства , которая определяется по методу издержки + норма прибыли на авансированный капитал.

Для того чтобы найти сбыт своей продукции в условиях рынка у ОАО"Айгуль " может осуществлять так же модификацию цен через систему скидок. Модифицируя базисную цену продукции можно склонить оптовых покупателей и партнеров-реализаторов к определенным действиям к скорейшей оплате товаров, приобретению крупных партий, к заклю­чению договоров вт тот период, когда основной сезон продаж закан­чивается. Такие модификации цен осуществляются через следующую систему скидок:

1. Сконто- это скидка при платеже наличными или до срока. Эта скидка позволит повысить ликвидность у предприятия и снизить изде­ржки благодаря ускорению оборачиваемости средств.

2. Оптовые скидки или снижение цен при покупке большой партии товара. В этом случае ОАО"Айгуль" будет экономить затраты, связанные с про­цессом продажи, хранением и транспортировкой товара.

3. Функциональные скидки (торговые). Будут предоставляться тем фирмам и агентам, которые войдут в сбытовую сеть ОАО"Айгуль", обеспечивая хранение , учет товарных потоков и реализацию продукции.

4. Сезонные скидки. Это могут быть после сезонные или предсезонные скидки в качестве ценовых преимуществ для покупателя, готовых при­обрести товар в период отсутствия основного спроса. При производстве продукции сезонного характера такие скидки позволят ОАО"Айгуль" под­держивать производство на стабильном уровне в течение всего года.

Так же для ОАО"Айгуль" возможно получение конкурентного преиму­щества за счет снижения производственных издержек, а именно покуп­ка более качественного сырья и по более низким ценам, чем это осу­ществлялось ранее (так для пошива пальто использовался драп ККСКа, цена которого не соответствовала его качеству). Ниже будут приведе­ны две таблицы (Таблица №3 и Таблица №4) калькуляции женского пальто.

В таблице № 3 представ­лена калькуляция женского пальто, произведенного из драпа ККСКа по цене 290 сомов за метр. Для снижения себестоимости необходимо снизить переменные затраты. Самым максимальным вариантом является поиск новых поставщиков материала и фурнитуры, цены у которых бу­дут ниже, чем у нынешних поставщиков.

В таблице №4 представлена калькуляция на тот же вид продукции, но уже со сниженными переменны­ми издержками. В этом случае приобретать драп достаточно хорошего качества китайского или корейского производства по цене 220 сом за метр. Так же необходимо наладить сотрудничество с поставщиками подкладочных тканей, ниток и фурнитуры. Так подкладочную ткань мож­но приобретать на 28% дешевле чем сейчас, так же на 25% дешевле возможно приобретение ниток Все это позволит снизить себестоимость на 17,5% и получать большую прибыль установив норму прибыли в 10%, Полученное в результате снижение цены на 17,5 процента будет ощутимым с стимулом для покупателей приобретать продукцию ОАО"Айгуль".

**Таблица №3. Калькуляция на пальто женское.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья затрат**  **Наименование** | **Единица измерения** | **Норма расхода** | **Цена за метр (шт.)** | **Стоимость** |
| Драп | М. | 3,5 | 290 | 1015 |
| Подкладочная ткань | М. | 4 | 25 | 100 |
| Нитки | М. | 10 | 1,5 | 20 |
| Фурнитура | Шт. | 5 | 5 | 25 |
| Итого стоимость сырья |  |  |  | 1160 |
| Итого стоимость обработки |  |  |  | 50 |
| Постоянные затраты |  |  |  | 90 |
| Производственная себестоимость |  |  |  | 1300 |
| Рентабельность |  |  |  | 65 |
| Оптовая цена предприятия |  |  |  | 1365 |
| НДС 20% |  |  |  | 273 |
| Оптово-отпускная цена |  |  |  | 1638 |

**Таблица №4. Калькуляция на пальто женское.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья затрат**  **Наименование** | **Единица измерения** | **Норма расхода** | **Цена за метр (шт.)** | **Стоимость** |
| Драп | М. | 3,5 | 220 | 770 |
| Подкладочная ткань | М. | 4 | 18 | 72 |
| Нитки | М. | 10 | 1,5 | 15 |
| Фурнитура | Шт. | 5 | 5 | 25 |
| Итого стоимость сырья |  |  |  | 882 |
| Итого стоимость обработки |  |  |  | 50 |
| Постоянные затраты |  |  |  | 90 |
| Производственная себестоимость |  |  |  | 1022 |
| Рентабельность |  |  |  | 102,2 |
| Оптовая цена предприятия |  |  |  | 1124,2 |
| НДС 20% |  |  |  | 224,84 |
| Оптово-отпускная цена |  |  |  | 1349,04 |

Еще одним фактором снижения затрат является эффективность использования мощности предприятия. Высокие фиксированные издержки при недоиспользовании мощности увеличивают издержки на единицу продукции. Возрастание использования мощности происходит с увеличением объёма выпуска и уве­личивает эффективность отдачи фиксированных затрат. Важным источником конкурентных преимуществ может стать увеличение загрузки мощностей ОАО"Айгуль" путём:

- перераспределения пиковых нагрузок в течение года

- поиска вне пиковых потребителей продукции

- поиска фирм, которые могут использовать избыток мощности

- нахождение потребителей со стабильным спросом

- оставления конкурентам сегментов, где спрос имеет тенденцию к наиболее сильным колебаниям.

Рассмотрим ещё один фактор, играющий серьёзную роль в формировании издержек ОАО "Айгуль"- это эффект кривых обучения и жизненного цикла. Экономия на издержках, основанная на приобретённом опыте, может быть получена от повышенной производительности оборудования и рабочей силы, улучшенного использования технологий, разработки модификаций продукции, дающих большую эффективность производства усовершенствования машин и оборудования для повышения интенсивности производства, изучения продукции конкурентов и способов её изготовления, привлечения поставщиков. Производственная стадия, связанная с накоплением опыта производства, может принести экономию в зависимости от той доли внимания, которую управляющие предприятия уделяют накоплению информации о ходе работы, как у самого предприятия, так и у№ его соперников. ОАО"Айгуль" старое предприятие и обладает менее эффективными технологиями, по сравнению с относительно молодыми предприятиями, специализирующимися на пошиве верхней одежды. Но в тоже время эти технологии стоили ОАО"Айгуль" меньше, поэтому могут быть более конкурентоспособны, по издержкам, чем новые, требующие больше средств для создания. К тому же амортизационные отчисления и другие фиксированные затраты у ОАО"Айгуль" ниже, чем у молодых предприятий-конкурентов.

Большие, но не всегда оправданные с точки зрения конкурентоспособности продукции преимущества может получить ОАО"Айгуль", если найдет какие-ли­бо иные пути для своих активностей, сократив "излишки" и предложив новые, более экономичные способы их выполнения. Перечислим основные пути дости­жения преимуществ через сдерживание роста издержек в этом направлении:

- автоматизация основных операций и активностей, имеющих большие издержки;

- нахождение путей использования более дешевых материалов;

- использование новых способов рекламы и других активностей по продви­жению товара по сравнению с принятыми в отрасли;

- усиление вертикальной интеграции обоих типов по сравнению с конкурентами

ОАО"Айгуль" должно иметь строго экономную активность, уметь отсеивать из всех вариантов деятельности те, которые не соответствуют бюджетным тре­бованиям, ограничивать привилегии и дополнительные условия для служащих всех уровней.

Таким образом одним из известных путей получения конкурентных преимуществ для ОАО"Айгуль" является стратегия, связанная со снижением фирменных затрат на производство и доведение продукции до конечного потребителя по сравнению с конкурентами. Эта стратегия предполагает оптимизацию кумулятивных издержек с точки зрения достаточности для поддержания конкурентоспособности (качество, имидж, условия продажи). Достижение конкурентных преимуществ может быть также осуществлено через серьёзные стратегии лидерства в низкой стоимости продукции, которые могут принести большие стоимостные преимущества через разумную экономию издержек на всех стадиях производства и продвижения продукции до конечного потре­бителя, дифференцирование и фокусирование.

**Заключение.**

Для эффективной деятельности предприятию необходимо не только наличие стратегии, но и постоянный анализ имеющейся стратегии, анализ степени ее соответствия к сложившимся условиям на рынке. Поскольку без этого невозможно ни успешная деятельность, ни удержание стабильного конкурентного преимущества, что в современных рыночных условиях крайне важно для любого предприятия.

После проделанной работы, касающейся анализа действующей стратегии ОАО”Айгуль“, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, необходимо отметить, что нынешняя стратегия предприятия абсолютно неэффективна, о чем говорят результаты диагностики стратегии предприятия. На это указывают следующие факты:

1. Предприятие не проводит никаких маркетинговых исследований.
2. Продукция ОАО“Айгуль” не соответствует предъявляемым требованиям потребителей.
3. Предприятие не сумело выбрать верную стратегию производства и реализации продукции.
4. Ассортимент производимой продукции слишком беден.
5. Предприятие не сумело вовремя отреагировать на изменения коньюктуры рынка.

В общем же можно сказать, что если предприятие не внесет коррективы по отношению к своей деятельности, то его ожидает неизбежное банкротство.

Избежать же такой ситуации ОАО”Айгуль” может лишь в том случае, если срочно предпримет ряд коренных преобразований, которыми могут являться следующие меры:

* значительно расширить ассортимент выпускаемой продукции,
* постараться выйти на новый рынок,
* наладить сбытовую сеть,
* проводить маркетинговые исследования,
* усилить вертикальную интеграцию обоих типов,
* найти пути использования более дешевых материалов,
* вести контроль качества выпускаемой продукции,

Данные меры позволят предприятию не только выжить в современных рыночных условиях, но и добиться конкурентного преимущества.

Достижение конкурентного преимущества может быть также осуществлено через стратегию лидерства в низкой стоимости продукции, которые могут принести большие стоимостные преимущества через разумную экономию издержек на всех стадиях производства и продвижения продукции до конечного потребителя.

Для ОАО”Айгуль “ сейчас очень тяжелое время, поскольку оно находится на грани банкротства. Именно поэтому предприятие должно сделать все возможное, чтобы восстановить былую известность.

Список литературы:

1. “Экономическая стратегия фирмы” А.П. Градов
2. “ Стратегический менеджмент» А.А. Томпсон
3. “Введение в управленческий и производственный учет” К. Друри
4. “Стратегическое планирование” Уткин
5. “Стратегическое управление компанией” М. И. Круглов
6. “ Управление современной компанией” Б. Мильнер
7. “ Управленческая экономика и стратегия бизнеса” М. Р. Байс
8. “Планирование и контроль ”Д. Хан
9. “Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы” А. А. Колобов
10. “Стратегический учет для руководителя” Б. Райан
11. “Основы менеджмента” Р. Бодди
12. “Экономика” С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи
13. Бухгалтерский баланс ОАО “Айгуль” за 1998-99-2000гг
14. ОРФХД ОАО” Айгуль” за 1998-99-2000гг
15. Отчет о СК ОАО “Айгуль” за 1998-99-2000гг

1. Шерон М. Профессор, Йельский Университет. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Эффективные способы использования ограниченных ресурсов при реализации целей экономической политики. С.Фишер. Р.Дорнбуш. Р.Шмалензи. “Экономика “ Москва. Дело. 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 А.П.Градов. “Экономическая стратегия фирмы “ Москва.Инфра-М.1999. [↑](#footnote-ref-3)
4. 3 Используются данные финансовых отчетов ОАО “Айгуль” [↑](#footnote-ref-4)