

УДК 338.242

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2013 г.

Н.А. Ягунова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

natalia_yagunova@mail.ru

Поступила в редакцию 28.05.2012

Предложены рекомендации по созданию стратегической устойчивости предприятий на основе процесса установления результативных взаимоотношений предприятия с клиентом путем выделения общих «точек интереса» между ними, что позволит выявить зависимость эффективности работы предприятия в долгосрочном периоде от этих точек, и на этой основе предложен метод решения проблемы стратегического выживания предприятия в рыночной экономике.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическая устойчивость, структура продукта, эффективность, конкурентоспособность, промышленные предприятия, управление.

Стратегия играет основополагающую роль в формировании направлений перспективного развития предприятий. Она в макроэкономическом аспекте определяет технологию реализации ключевых планов для достижения целей развития, определяет, в каком бизнесе предприятие собирается функционировать, какого типа предприятие планируется создать с учетом выбранной миссии. Стратегические цели зависят не от того, в каких отраслях конкурируют промышленные предприятия, а от того, как они конкурируют (какие цели перед собой ставят).

Раскроем стратегические цели развития на примере ФГУП «Нижегородский завод им. М. В. Фрунзе» (далее – Завод им. М.В. Фрунзе), которое работает на рынке приборов измерения и учета электроэнергии.

Стратегическая макроуровневая цель состоит в содействии росту российской и мировой энергетики, региональной экономики, формировании у хозяйствующих субъектов и бытовых потребителей культуры потребления электроэнергии – интересов использования современных приборов измерения и учета электроэнергии. Данная стратегическая цель (миссия) вытекает из того, что развитие энергетики имеет решающее значение для всего народно-хозяйственного комплекса России, а также в определенной степени и мирового хозяйства в целом.

Долгосрочная тактическая цель в русле реализации стратегической макроуровневой цели (миссии) состоит в формировании стабильного спроса на предлагаемые Заводом им. М.В. Фрунзе промышленные продукты путем максимального удовлетворения интересов клиентов.

Цель внешнего развития предприятия состоит в обеспечении соответствия Завода им.

М.В. Фрунзе среде его развития (и, следовательно, жизнеспособности предприятия в достаточно длительной перспективе), установлении результативных взаимоотношений с производителями и потребителями электроэнергии.

Цель в сфере работы с производителями электроэнергии включает в себя в первую очередь укрепление позиции предприятия в работе с производителями электроэнергии. Под позицией в работе с производителями электроэнергии понимается доля Завода им. М.В. Фрунзе в работе со всеми производителями электроэнергии: централизованными и децентрализованными. Если в основу развития энергетики СССР были положены принципы концентрации мощности на крупных электростанциях и централизация электроснабжения на базе создания Единой энергетической системы (ЕЭС) СССР, то энергетическая стратегия России на период до 2020 года, которая утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 августа 2003 г. № 1234-р., состоит в развитии конкурентного рынка электрической энергии [1, с.167–168]. Это позволяет сделать вывод о том, что стержневыми элементами укрепления позиции в работе с производителями электроэнергии должны стать следующие: увеличение доли на наиболее перспективных рынках с учетом новейших технологий, повышение качества производимой продукции и обслуживания, повышение эффективности существующих направлений. В данном случае повышение качества производимой продукции и обслуживания являются задачей, прикладным инструментом для контроля и расширения рыночных позиций.

Цель в сфере работы с потребителями электроэнергии предусматривает укрепление

своей позиции в работе с потребителями электроэнергии.

Под позицией в работе с потребителями электроэнергии понимается доля Завода им. М.В. Фрунзе в обслуживании всех потребителей электроэнергии: промышленных предприятий, строительства, железнодорожного электрифицированного транспорта, коммунально-бытовых потребителей городов и рабочих поселков, сельского хозяйства. Отметим, что для достижения целей в области работы с покупателями продукции является необходимым переход Завода им. М.В. Фрунзе к внедрению принципов клиентоориентированной организации бизнес-процессов [1, с. 224–225].

Цель внутреннего развития предприятия связана с оптимизацией внутренних процессов на промышленном предприятии.

Под внутренними процессами понимается система функций (процедур), реализуемых структурными подразделениями Завода им. М.В. Фрунзе в ходе производственно-коммерческой деятельности предприятия и прямо не связанных с совершением клиентами купли-продажи продукции. Под оптимизацией внутренних процессов понимается повышение их качества и эффективности с минимальными единовременными и текущими затратами.

Главные задачи по укреплению экономики предприятия:

- Обеспечить заданный уровень рентабельности как отдельных видов деятельности Завода им. М.В. Фрунзе, так и предприятия в целом;

- Для предприятия в обозримом будущем измеримый экономический эффект должны обеспечить развитие материально-технической базы, организационно-технические мероприятия, проекты, инвестиции (например, в автоматизацию), формирование отношений с клиентами.

Выделенные цели стратегического развития промышленного предприятия станут инструментом стратегического управления, если они будут известны работникам предприятия и приняты ими к исполнению.

Работа с покупателями продукции Завода им. М.В. Фрунзе и других предприятий Нижнего Новгорода, таких как ОАО «Завод Теплообменник» (далее – завод «Теплообменник»), ОАО «НИТЕЛ» должна строиться на основе общих «точек интереса».

После того как продукция промышленных предприятий обретет узнаваемость в конкретном регионе, можно постепенно осваивать данный регион и ликвидировать или уменьшать влияние конкурента. Следует искать крупных покупателей из других регионов с целью лик-

видации проста производственных мощностей. Продажа продукции в этих регионах должна осуществляться под брендом промышленных предприятий. Это позволит «перебить» конкурентов и занять их доли рынков.

Для того чтобы Завод им. М.В. Фрунзе, завод «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» достигли сформулированных целей развития, предприятиям следует построить процесс результативного взаимодействия с клиентами. В статье предлагается алгоритм процесса результативного взаимодействия промышленного предприятия с клиентом.

Процесс результативного взаимодействия промышленного предприятия с клиентом основной целью предусматривает конечный результат – заключение договора купли-продажи продукции. Основными препятствиями для промышленного предприятия при «вхождении к клиенту» будут принципы управления, применяемые клиентом; закрытость внутрифирменной информации; противоречия внутри организации клиента.

Рассмотрим процесс результативного взаимодействия промышленного предприятия с клиентом по составным элементам. Сам процесс распадается на три части, из которых одна – *предугадывание проблемы*, вторая – *актуализация проблемы*, третья – *продажа продукта*.

В первой части процесса «*Предугадывание проблемы*» мы имеем дело с *потребностями* потенциального клиента и *технологиями продаж*, используемыми предприятиями.

Понятие «потребности» является основой для привлечения внимания клиента к продукции. Это понятие отражает нужду в чем-либо, требующую удовлетворения [2, с. 120–121].

При формировании экономической политики промышленные предприятия Завод им. М.В. Фрунзе, завод «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» должны использовать понятия «потребности» и «нужды».

Например, при существующих тенденциях развития рынка приборов измерения и учета электроэнергии Завод им. М.В. Фрунзе использует главным образом следующие потребности и нужды субъектов рынка:

- 1) Производителей электроэнергии – извлекать максимальную полезность при отпуске электроэнергии потребителю, а у потребителей электроэнергии – потребность управлять затратами электроэнергии. Потребность в электроэнергии существует у любого хозяйствующего субъекта, но в дни максимального производства продукции и в часы пика нагрузок эта потребность проявляется с большей силой, нежели в обычные дни, и эта нужда требует удовлетворения;

2) С изменением информационной среды и ускорением темпа жизни у всех хозяйствующих субъектов возникла потребность в оперативном получении информации об «энергетических расходах» для снижения себестоимости продукции.

Для изучения потребностей клиентов промышленные предприятия должны использовать современные возможности маркетинга.

Маркетинг – комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия по разработке, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг на основе изучения рынка и потребностей покупателя: ориентация на результаты прогнозных исследований рынка аналогичных изделий либо аналогичного назначения.

Стратегия развития промышленного предприятия призвана устранить противоречия между продавцом и покупателем в долгосрочном периоде. Поэтому для предприятия недостаточно в долгосрочном периоде развиваться на основе понятий потребности, спроса, желания клиента. На основе этих понятий можно добиться успеха, но только в краткосрочном периоде, когда и продавец и покупатель получают максимум возможного: продавец – устраивающий его доход, покупатель – приемлемые для него цены за товары и услуги. Автор считает, что в долгосрочном периоде предприятиям нужно использовать понятия важности, значения, интереса – то, что не может быть навязано покупателю и использовано для манипулирования им.

Технологии продаж. Технологии продаж являются глубоко индивидуальными для каждого промышленного предприятия. Однако необходимо отметить следующее: проблема поиска и привлечения клиента тесно связана с клиентоориентированностью предприятия – наличием организационного обеспечения построения клиентской базы (клиентская политика, организационная структура работы с клиентами, отношениями с клиентами, взаимодействие подразделений предприятия по вопросам клиентской работы, созданием продукта «под ключ» клиента и др.).

Далее выделим суть первой части процесса – «Предугадывание проблемы».

Предугадывание проблемы. Что может породить проблему для Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» во взаимоотношениях с клиентом и углубить ее? Вероятно, отставание промышленных предприятий от научного прогресса; технического прогресса; изменение представлений клиента о привлекательности продукта, его важности,

влиянии, которое он оказывает, о его новизне; пересечение культурных ценностей и традиций, повлиявших на клиента; др. [1, с. 125–126].

Выделим основные направления в предугадывании проблемы: привнесение экономических факторов в контекст анализа и прогноза перспектив развития проблемы, введение неэкономических факторов в контекст анализа и прогноза перспектив развития проблемы, учет особенностей описания проблемы и постановка задачи решения проблемы.

Вот как, на взгляд автора, обстоит дело с первой частью процесса результативного взаимодействия промышленного предприятия с клиентом.

Во второй части процесса – «Актуализация проблемы» мы сталкиваемся с общими «точками интереса» между производителем и покупателем, а также статусом важности и новизны продукта для покупателя. Изложим основные положения.

Общие «точки интереса». Общие «точки интереса» являются решением проблемы взаимоотношений производителя с покупателем в долгосрочном периоде. Общие «точки интереса» – это точки соприкосновения экономических интересов производителя с экономическими интересами потребителя.

Автор считает, что общие «точки интереса» являются тем понятием, которое можно приписать взаимоотношению между производителем и покупателем и на основе которого может быть построена деятельность промышленного предприятия в экономической системе с рыночными принципами хозяйствования. Эта идея является новой.

Представляется необходимым, чтобы центр внимания менеджмента Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» был перенесен на группу «точек интереса», в которых отклонения от продуктивных взаимоотношений с клиентом проявляются почти непосредственно, – это ассортиментная политика, ценовая политика, обратная связь, процессинг, создание брендов, консалтинг, решение проблемы и др. Значение «точек интереса» состоит в том, что из них возникает взаимодействие продавца с покупателем, совершается купля-продажа произведенного продукта.

В самой идее общих «точек интереса» заложена способность производителя достигать компромисса с покупателем, и ничто так не сближает субъектов рыночных отношений, как наличие общих «точек интереса». Чтобы работать в рыночной экономике, приходится идти на компромиссы. Если игроки придерживаются

принципов рыночной направленности своей хозяйственной деятельности, то они строят продуктивные отношения на основе компромисса, используя идею общих «точек интереса».

С использованием идеи общих «точек интереса» предлагается следующий алгоритм управления стратегией развития предприятия. Суть стратегии состоит в сложном выборе целевой группы, выработке действий, отличных от конкурентов.

Автором предлагаются базовые принципы стратегии развития бизнеса для Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ», в основе которых лежит разделение их производственно-хозяйственной деятельности в зависимости от целесообразности реализации двух типов стратегий: «Производство лучшего современного продукта» и «Реализация интересов клиентов».

Стратегия «Производство лучшего современного продукта» ориентирована на наличие следующих условий развития продукта: перспективность развития рыночного сегмента; использование классических форм конкуренции; масштабное продвижение продукта.

К классическим формам конкуренции относят территориальную близость к клиенту; низкие цены; широкий ассортимент модификаций продукта; высокое качество – доминирующий элемент конкуренции; беспроблемный бренд; «игра на опережение» – активное продвижение новых продуктов [3, с. 90–91].

Каждая из данных форм конкуренции основана на первоочередном использовании внутренних возможностей предприятий для улучшения внутренних качеств продуктов.

Основные показатели эффективности реализации данной стратегии включают создание условий для формирования классических конкурентных преимуществ и увеличение доли на рынке посредством реализации доминирующих проектов.

Продукты, развитие которых осуществляется по стратегии «Производство лучшего современного продукта», предполагают первоочередную модернизацию технологий бизнес-процессов и формирование бюджетов развития.

Стратегия «Реализация интересов клиента» ориентирована на концентрацию индивидуальных интересов отдельных групп клиентов, детальное изучение и максимальное удовлетворение их интересов.

Для Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» данная стратегия может быть реализована в следующих вариантах в зависимости от свойств продукта:

– комплексное обслуживание наиболее значимых клиентов с явным ограничением точек сбыта данных продуктов;

– максимальная стандартизация критериев по включению продуктов в продуктовый ряд определенной категории точек сбыта и адресное, высокотехнологичное удовлетворение спроса – стандартизированная система продаж продукта.

Данные принципы прямо применяются в отношении всех видов продуктов, предоставляемых клиентам.

Широкая дифференциация клиентов требует их группировки. В этом случае разделение производимой продукции в зависимости от реализуемого типа стратегии «Производство лучшего современного продукта» или «Реализация интересов клиента» является вторым этапом, позволяющим определить пути развития данных предприятий в разрезе определенных клиентских групп.

Наиболее явной является классификация клиентов по объемным показателям финансово-хозяйственной деятельности. Выделим четыре группы клиентов по этому признаку: крупные; значимые; средние; малые.

Важным аспектом стратегии устойчивого развития является достаточно четкое определение количества клиентов каждого сегмента [4, с. 234–236]. Это позволит оценить интересы Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» в организационной работе с данными категориями клиентов.

Автор считает, что целесообразно объединить в общую группу крупных и значимых клиентов, поскольку в отношении этой категории необходима реализация стратегии «Реализация интересов клиента». Данный выбор предполагает совместную разработку специализированных продуктов, обучение клиента. Основной показатель эффективности реализации стратегии – увеличение доли промышленных предприятий в работе с крупными и значимыми клиентами посредством прямой связи с клиентом.

Крупные и значимые клиенты отличаются интересами в обширном сотрудничестве. Возможности по реализации новых продуктов крупным и значимым клиентам формируются под действием общих «точек интереса». В этих условиях важнейшим является индивидуальная продажа продукта, которая должна способствовать углублению отношений между предприятиями и клиентами. Все продукты для каждого крупного и значимого клиента определяются индивидуально – это основа организации сотрудничества.

В отношении средних и малых клиентов следует определить стандарты обслуживания

данных категорий клиентов. Развитие деятельности Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» для групп средних и малых клиентов будет основываться на их разделении в зависимости от целесообразности реализации двух типов стратегий: «Производство лучшего современного продукта» и «Реализация интересов клиента».

Отличительной особенностью групп малых клиентов является ограниченность в сотрудничестве. Группа средних клиентов пользуется большими формами сотрудничества.

Процесс развития требует, чтобы промышленные предприятия повышали качество продукции, улучшали ее характеристики и, что наиболее важно, разрабатывали уникальные продукты.

Рассматриваемые в статье промышленные предприятия должны не только реагировать на требования рынка, но и сами создавать эти требования. Характеристики спроса – потребности клиентов и особенности их покупательского поведения – существенно влияют на процессы развития. Потребители заставляют компании улучшать продукцию, понимать их текущие и предугадывать будущие запросы. Клиенты заставляют предприятия конкурировать на своих рынках более продуктивно. Рассмотрим, как компании могут опередить конкурентов на основе развития продукции.

Основной целью развития продукта является создание нового продукта и организация его производства, где на первое место выходит снижение себестоимости, повышение качественных и конкурентных преимуществ и, в конечном итоге, увеличение доли предприятия на рынке. Мы не сводим качество и конкурентоспособность продукта к отдельным его свойствам, а связываем эти понятия с продуктом как целым, охватывая его полностью, рассматривая и с позиций производителя, и с позиций потребителя. Поэтому следует выделить его внутренние и внешние компоненты. Внутренние компоненты качества – это характеристики, внутренне присущие выпускаемому продукту: срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, дизайн. Внешние компоненты – соответствие изделия интересам потребителя, конкурентоспособность.

Исследовав структуру продуктов трех рассматриваемых предприятий, автор предлагает совершенствовать действия предприятий на основе полученной структуры. Цель структурирования продукта – на основе структуры продукта указать общие «точки интереса» между производителем и его клиентами, создать и развивать инфраструктуру обеспечения качества и

конкурентоспособности исследуемых предприятий.

При этом выделяются следующие элементы продукта:

1) Чистая потребность. Элемент введен для создания систем обеспечения информацией о потребностях клиентов. Может также применяться для анализа иных видов информации (пожеланий, претензий, реагирований, что уже есть и в чем нуждается клиент, ожиданий клиента). Его сущность заключается в следующем: промышленные предприятия зависят от своих клиентов, поэтому они должны понимать текущие и будущие нужды клиентов, идти навстречу их требованиям и стремиться превзойти их ожидания. Выделение данного элемента ведет к следующим положительным результатам: понимание нужд клиента и его ожиданий относительно продукции, доведение этой информации до всех подразделений предприятия; реагирование на неудовлетворенность клиента; рассмотрение запросов клиентов. В результате промышленное предприятие получает преимущества, заключающиеся в том, что: нужды клиентов становятся видимыми во всей организации; обеспечивается прямая связь соответствующих целей и задач предприятия с нуждами и ожиданиями клиентов; персонал промышленного предприятия обладает достаточными знаниями и мастерством для удовлетворения потребностей клиентов.

2) Технология. Элемент введен для анализа состояния и возможностей технических и технологических процессов, характеризует прогрессивность технических решений, используемых при разработке и изготовлении продукции. Технология является базой для наращивания позиций предприятий на рынках. Можно утверждать, что до 80% современного экономического роста достигается за счет новых знаний, технологий, нововведений. Если в биологических системах единицей отбора служит популяция вида с наилучшими свойствами, то в научно-техническом прогрессе единицей отбора служит технология. Сущность данного элемента заключается в следующем: технология – единство научно-технических идей и материальных форм их воплощения, то есть единство материального и нематериального производства. В основном данной позиции придерживаются следующие зарубежные авторы: Дж. Гэлбрейт, Дж. Хейг, Дж. Тобин и другие [2, с. 110–112]. По мнению Дж. Хейга, нельзя понимать технологию как нечто материализованное, как машину, оборудование и т.п. Он считает что, «технология может выступать в разных видах – в навыках, методах работы, машинах и моделях».

Автор считает, что данное представление о технологии является наиболее верным.

Выделение данного элемента ведет к следующим положительным результатам: проведение непрерывного совершенствования продукции, использование знаний и опыта работников.

3) Параметры. Элемент введен для измерения свойств продукции, несоответствие которых интересам покупателя может быть выражено через постоянную меру, например деньги. Его сущность заключается в следующем: существует связь между характеристиками продукта и его ценой. Эта связь выражается прежде всего в том, что ненужные характеристики продукции для покупателя не имеют и цены. А с другой стороны, чем больше полезность продукта, тем, как правило, выше его цена. Цена в условиях рыночной экономики – важнейший экономический параметр, характеризующий деятельность предприятия. Цены служат средством установления отношений между предприятием и покупателями и помогают созданию о нем определенных представлений. Они являются сильнейшим орудием борьбы с конкурентами. Несмотря на то что в последнее время ценовая политика отходит на второй план, а на смену ценовой конкуренции идет конкуренция технологий, сервиса для покупателя, значение ценовой политики велико. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости продукта. Значимость цены продукции для промышленного предприятия состоит в обеспечении прибыли от ее реализации. Значимость цены для покупателя состоит в том, что свои покупки индивидуум формирует, ориентируясь на план потребления и покупательную способность, а следовательно, на свой доход и уровень рыночных цен. Выделение данного элемента ведет к следующим положительным результатам: выявление и ликвидация проблем, которые характеризуют свойства продукции; цели и задачи использования продукции клиентом регулируются одновременно с целями производителя; обеспечивается понимание возможностей использования продукции.

4) Сервис. Элемент введен для поддержания эффективной внутрифирменной готовности при развитии взаимовыгодных отношений с клиентом, для построения непрерывных процессов взаимодействия с клиентом, не допуская конфликтов и чрезмерных объемов контроля клиента, для оказания клиенту услуг в процессе совместной работы. Его сущность заключается в следующем: расширение сервисных услуг сделало возможным обращать интересы покупателя в доходы предприятия-производителя путем наилучшего удовлетворения индивиду-

альных интересов. Выделение данного элемента ведет к следующим положительным результатам: развитие совместных усилий по совершенствованию для улучшения работы обеих сторон; развитие стратегического партнерства с клиентом, позволяющее добиться превосходства над конкурентом.

В качестве одного из вариантов оценки стратегической конкурентоспособности продукции предлагается следующий метод, в основе которого лежит ранжирование элементов продукта по степени значимости для покупателя и оценка величины удельных весов каждого элемента в структуре продукта.

Оценка стратегической конкурентоспособности продукции по данному методу включает следующие этапы:

- 1) Ранжирование элементов продукта по степени значимости для покупателя;
- 2) Определение удельного веса каждого элемента в структуре продукта методом экспертных оценок;
- 3) Сравнение удельных весов каждого элемента продукта с удельными весами аналогичных элементов продукта у конкурентов;
- 4) Критерием конкурентоспособности продукции будут высокие удельные веса наиболее значимых для покупателей элементов продукта.

Одним из источников силы для человека являются его личные достижения, а для предприятия – поддерживающая инфраструктура. Словосочетание «поддерживающая инфраструктура» больше всех других подходит для выражения идеи о том, что противостоит гибели предприятия [4, с. 167–168].

Автор считает, что государственная политика развития экономики страны, культура потребления продукции предприятия, достижения научно-технического прогресса, эффективность собственника, специалисты предприятия, взаимоотношения «производитель – клиент», понимание предприятием экономических интересов клиента и понимание клиентом экономических интересов предприятия хорошо подходят для того, чтобы обозначить поддерживающую инфраструктуру предприятия.

С этого момента можно говорить о новом методе оценки уровня стратегической устойчивости предприятия на основе поддерживающей инфраструктуры. Предложенная методика оценки стратегической устойчивости охватывает наиболее важные практические обстоятельства и объясняет причину определенного положения предприятия на рынке в долгосрочном аспекте.

Основным критерием стратегической устойчивости предприятия является *эффективность поддерживающей инфраструктуры*.

Механизм поддерживающей инфраструктуры предприятия функционирует в двух направлениях: во-первых, любое предприятие, которое имеет соперников или может их иметь, должно ради сохранения своего существования активно развивать поддерживающую инфраструктуру; во-вторых, любое предприятие неизбежно должно стремиться подавлять поддерживающую инфраструктуру рыночных конкурентов, разгадывать их секреты. Эффективность – единственный надежный ориентир для разработки стратегии. Следуя цели получения прибыли, предприятиям не обойтись без проведения мероприятий экономической и стратегической эффективности, которые позволят получить престиж и награды в бизнесе.

Уровень стратегической устойчивости для Завода им. М.В. Фрунзе, завода «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» можно представить как комбинацию двух элементов.

Первый – это *экономическая эффективность*, или эффективность производства. Она определяется тем, в какой степени промышленные предприятия используют оптимальные методы производства, технологии, приемы маркетинга и методы менеджмента. Экономическая эффективность выражается в стремлении делать примерно то же, что и конкуренты, но лучше. Однако копирование достижений конкурентов и пошаговое совершенствование – это еще не гарантирует стратегической устойчивости. Если конкуренты предлагают почти такой же (или точно такой же) набор продукции, используют те же каналы сбыта и сходные производственные процессы, то ни у кого не будет заметного конкурентного преимущества. Экономическая эффективность – это только один из двух возможных способов достижения превосходства. Поэтому *второй* аспект стратегической устойчивости, на наш взгляд, еще более важный для успеха в рыночной экономике, – это *стратегическая эффективность*.

В настоящее время рассматриваемые предприятия сокращают производственные линии, уменьшают численность сотрудников, оптимизируют организационную структуру. Однако в общем и целом эти шаги представляют собой тактические маневры, а не стратегический подход к конкуренции. Конечно, повышение экономической эффективности должно продолжаться, но необходимо повысить стратегическую эффективность, где Завод им. М.В. Фрунзе, завод «Теплообменник», ОАО «НИТЕЛ» отстают. Возможно, это самая трудная пробле-

ма – построить уникальную стратегию, которая позиционировала бы компании среди конкурентов, в результате реализации которой предприятия могут стать более требовательными заказчиками, установить более высокие стандарты работы, работать с клиентами на основе общих «точек интереса». Такая работа предприятий с клиентами даст возможность и тем, и другим выбрать тот уровень взаимоотношений, за который покупатели готовы платить, а продавцы – обеспечить.

Подобная стратегия – нелегкий путь. Рассматриваемые предприятия привыкли конкурировать на основе экономической эффективности, снижая затраты и одновременно повышая качество продукции, теперь же основным для предприятий станет решение о том, в чем именно им следует конкурировать.

В третьей части процесса – «*Продажа продукта*» переходим к рассмотрению компромисса между продавцом и покупателем. Источник компромисса – разделение норм, ценностей и стандартов, управляющих профессиональной деятельностью. Если участники рынка разделяют идентичные нормы, ценности или стандарты, тогда они могут формировать между собой результативные взаимоотношения. Движение покупателя определяется, во-первых, готовностью к компромиссу, во-вторых, наличием ресурсов, в-третьих, новаторством и стремлением к изменениям. Главную роль в движении покупателя навстречу продавцу начинает играть именно возрастающая конкуренция. Другими словами, если клиент будет медлить и пассивно наблюдать за развитием событий (при существовании конкуренции потребителей), то его конкурентоспособность будет непрерывно уменьшаться, а те деньги, которые он мог бы сэкономить (заработать), будут зарабатывать вместо него конкуренты.

В заключение следует отметить, что в условиях возросшей конкуренции особое значение начинает приобретать комплексный подход, заключающийся не только в формировании приемлемой цены, но и в хорошем ассортименте с позициями редких товаров, в дополнительных услугах, а в конечном счете – в установлении общих «точек интереса» с клиентом, при этом мероприятия стратегической эффективности будут способствовать укреплению сотрудничества с клиентами, максимальному приближению своей деятельности к интересам клиента, установлению прочной обратной связи и постоянному контакту с клиентом, своевременному реагированию на запросы клиента и быстрому решению текущих задач.

Список литературы

1. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Воронов Н.А., Кулагова И.И. Управление производством на промышленных предприятиях: теория, методология, практика. Монография. Екатеринбург: Изд-во института экономики УрО РАН, 2010. 396 с.
2. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. М.: Проспект, 2003. 336 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; 7-е изд. /Под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
4. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке /Под редакцией А.Г. Гранберга, В.И. Данилова-Данильяна, М.М. Циканова, Е.С. Шопхоева. М.: Экономика, 2002. 414 с.

SOME WAYS TO IMPROVE THE STRATEGIC STABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES*N.A. Yagunova*

This article contains some recommendations regarding the improvement of strategic stability of industrial enterprises, through a process of establishing successful business relationships with clients by providing common «points of interest» between them, which will reveal the dependence of the efficiency of business in the long run from these points. On this basis, we propose a method for solving the problem of strategic survival of the enterprise in a market economy.

Keywords: development strategy, strategic stability, product structure, efficiency, competitiveness, industrial enterprises, management.