

тов обработки данных являются табличные процессоры.

В настоящее время рынок компьютеризированных управленческих программ достаточно насыщен, однако цены на эти программы высоки. Для организации учета и анализа не обязательно приобретать специальную программу или привлекать для этих целей специалистов. Обладая навыками работы в электронных таблицах Excel, каждый специалист может самостоятельно произвести требуемые расчеты и получить базу для анализа финансового состояния предприятия.

Решение задачи следует начинать с разработки структуры таблицы, определения расчетных формул и необходимых исходных данных. Фактически требуется представить алгоритм решения задачи в табличной форме. Таким образом, автоматизированная факторная модель представляет собой набор таблиц, связанных друг с другом.

Данные подразделяются на входные, расчетные и выходные. Входные (исходная информация) - это данные, получаемые из первичных источников информации (бухгалтерская отчетность) и создающие информационную базу. Расчетные - это данные, формирующиеся из других источников при алгоритмических преобразованиях и участвующие во вспомогательных и промежуточных расчетах. Выходные данные являются результатом обработки первичных (входных) данных по соответствующей модели. Эти три вида данных, объединенные в самостоятельные таблицы необходимы для первой фазы анализа прибыли. При этом таблицы исходной информации должны содержать ссылки на первичный источник информации (форму бухгалтерской отчетности).

Аналогичным образом может производиться автоматизация других звеньев анализа. Результаты фазы анализа прибыли являются входной информацией для фазы прогнозирования. Прогнозирование и планирование прибыли производится на основе одних и тех же расчетных таблиц, разработанных в фазе анализа, с использованием различных вариантов показателей.

Таким образом, все три фазы управления (анализ, прогнозирование и планирование) проигрываются на одних и тех же таблицах, что обеспечивается единым факторным подходом к изучению показателей, формирующих прибыль. Такой подход, использующий на различных фазах управления одни и те же показатели, позволяет более наглядно представить изменения в прогнозе развития предприятия и при планировании его деятельности, и дает возможность адекватного сравнения результатов управления прибылью предприятия на разных фазах финансового управления.

Следует отметить, что процесс принятия управленческих решений в большей степени искусство, чем наука. Результаты выполненных формализованных аналитических процедур не являются или, по крайней мере, не должны являться единственным и безусловным критерием для того или иного управленческого решения. Они, в некотором смысле, - материальная основа управленческих ре-

шений, принятие которых основывается на интеллекте, опыте, логике, личных симпатиях и антипатиях лица, принимающего эти решения.

Использование в факторной модели показателей, базирующихся на действующих формах бухгалтерской отчетности, не требует увеличения информационной базы (за исключением наблюдения за индексами инфляции). Это позволяет применять разработанную модель практически на любом предприятии.

Работа представлена на научную конференцию с международным участием «Секция "Молодых ученых и студентов"», 19-26 февраля 2005г. Хургада (Египет). Поступила в редакцию 14.01.05 г.

### **ИДЕНТИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ПОСТРОЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

Карданова Л.И., Горбовская А.Р.

*Ставропольский государственный аграрный университет,  
Ставрополь*

Задача формирования конкурентной маркетинговой стратегии заключается в определении условий обеспечивающих перемещение предприятия с нынешней позиции на более сильную. Как известно, конкуренция определяется действиями фирм, ведущими между собой борьбу на одном и том же рынке, которые могут помешать достижению целей роста или удержания/защиты завоеванных позиций. В связи с этим их идентификация является важной задачей, требующей обязательного решения в процессе построения конкурентной маркетинговой стратегии.

В настоящее время в теории и практики маркетинга сформировалось несколько подходов к выделению и ранжированию конкурентов. Классической в этом плане стала предложенная *Портером* концепция расширенного соперничества, которая рассматривает конкуренцию как результат действия пяти факторов:

1. Угроза вторжения или входные барьеры в отрасль.
2. Степень остроты конкуренции между фирмами внутри отрасли.
3. Угроза появления товаров-заменителей.
4. Рыночная власть покупателей.
5. Рыночная власть поставщиков.

Конкуренция не ограничивается лишь борьбой предприятий в одном и том же секторе рынка, так как она охватывает всех конкурентов, выполняющих одинаковые функции. При определении конкуренции как соперничества фирм, выполняющих одинаковые функции, необходимо учитывать, что ее угроза может исходить и от фирм, действующих вне данной отрасли. Конкуренция может также исходить и от предприятий из других отраслей, имеющих иную технологию. Поэтому, если организация собирает и систематизирует информацию о конкурентах только из своей отрасли, она оказывается ограниченной в представлениях о конкурент-

ных силах, оказывающих свое воздействие на потребителя. При сборе информации о конкуренции наиболее важным является поиск ответов на следующие вопросы: «Каковы основные особенности конкурентов?» и «Что каждый из них намеревается предпринять?» *Информация о конкуренции должна помогать:*

1. Сравнивать относительные достоинства и недостатки конкурентов с точки зрения их способностей и возможностей.

2. Осуществлять мониторинг действий конкурентов.

3. Предупреждать руководство фирмы о действиях и контрдействиях конкурентов, как текущих, так и предполагаемых.

4. Разрабатывать стратегии конкуренции.

В настоящее время все большее внимание уделяется сбору информации. Даже малые фирмы начинают осознавать преимущество получения правильного представления о рыночной позиции и вероятных действиях конкурентов с учетом их возможностей и подразумеваемых намерений. Наличие информации является необходимым условием формулировки конкурентной маркетинговой стратегии, однако информация имеет значение только в той мере, в какой она заслуживает доверия и имеет отношение к проблемам управления. При оценке возможностей и основных способностей обычно не возникает трудностей в получении сведений об ассортименте товаров, используемых технологиях, финансовых ресурсах, количестве работников и даже о качестве менеджмента основных конкурентов. Основная трудность заключается в правильном понимании того, как эти факторы повлияют на будущие действия конкурентов. В частности, нередко возникает трудность в оценке относительного потенциала любого впервые появляющегося на рынке товара-заменителя в сравнении с товаром фирмы, выпускаемым на основе ее новой технологии. В этом случае обычно наблюдается тенденция представления любой неизвестной ранее технологии как не имеющей существенного значения или же как пригодной для ограниченного и весьма специфического сегмента рынка. Общеизвестно, что оценить намерения бывает намного трудней, чем возможности и ресурсы.

Для оценки реакции конкурентов *Портер* предлагает собирать следующую информацию:

1. *О целях.* С учетом данных о прошлых заявлениях и действиях конкурентов, какими могут оказаться их цели? Что будет означать для конкурентов неудача в достижении намеченных целей (так как относительная важность целей будет, по-видимому, определять выбор конкурентом используемых мер и контрмер)?

2. *О текущих стратегиях.* Обычно мы можем понять инвестиционные цели фирмы по ее действиям, в то время как ее маркетинговая стратегия будет отражать стратегии сегментирования, рекламы, ценообразования и продвижения товара. Мы можем также проанализировать прошлые стратегии конкурента, чтобы попытаться выявить его характерные модели поведения. Однако поиск общих

закономерностей в прошлых стратегиях может привести к ошибочным выводам, поскольку обычно он предполагает рациональность и согласованность их осуществления, что не всегда оказывается верным.

3. *Об основных убеждениях.* Представления конкурента о себе самом, об особенностях конкуренции и состоянии отрасли обычно формируют предпосылки для принятия им последующих решений.

4. *О возможностях.* Информация о возможностях вступления в конкурентную борьбу и осуществления ответных реакций является крайне необходимой, так как «готовность действовать» не всегда компенсирует недостаточность ресурсов.

Как известно, конкуренция означает борьбу с равными или более сильными соперниками. Но она не является единственным методом разрешения конфликтов между конкурентами. По мнению Дж. О'Шонесси существуют как минимум три способа разрешения конфликтов между соперничающими фирмами:

1. Правовой.
2. Посредством сотрудничества.
3. Посредством конкурентной борьбы.

Необходимо рассматривать все способы соперничества, поэтому конкурентоспособные стратегии не должны ограничиваться поиском путей победы в конкурентной борьбе на конкретном сегменте рынка.

При использовании правового способа разрешения конфликтов организация может прибегнуть к помощи закона для защиты своего рынка на том основании, что действия ее конкурента являются противоправными.

Использование второй формы разрешения конфликтов между конкурентами – сотрудничества в значительной мере зависит от степени интенсивности конкуренции, которая может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Ожесточенная конкуренция не является таким уж распространенным явлением. Поэтому обычно между конкурентами устанавливается определенная форма сотрудничества. Для этого есть три основные причины: конкурентам необходимо осуществлять скоординированные действия, у конкурентов имеются общие интересы (например, для сдерживания проникновения на рынок новых фирм или заменителей традиционных товаров), дальнейшая борьба не принесет «окончательной» победы или будет стоить слишком дорого.

Третий способ разрешения конфликтов – непосредственно конкурентное соперничество может быть избран организацией при наличии или создании конкурентного преимущества, т.е. реальной и потенциальной возможности в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны, чем товары их конкурентов, что требует формирования соответствующей конкурентной маркетинговой стратегии.

В рамках теории конкуренции сформировалось несколько методологических подходов к формированию подобной стратегии.

В первую очередь, это системный подход, в основе которого лежит восприятие объектов как системы, состоящих из двух составляющих: окружение, включающего вход и выход системы, связь с внешней средой, обратную связь; внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Воспроизводственно-эволюционный подход к построению конкурентной стратегии ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного сегмента рынка с меньшими (по сравнению с лучшими товарами-аналогами) совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Инновационный подход заключается в ориентации на активизацию инновационной деятельности организации, при этом важно помнить, что факторы производства и инвестиции являются средствами научно обоснованной инновационной деятельности, но не ее целью.

Процессный подход рассматривает формирование конкурентной маркетинговой стратегии как процесса формулирования долгосрочных целей и стратегий для всего предприятия и его подразделений путем сопоставления имеющихся ресурсов и открывающихся возможностей. Его назначение помочь предприятию достичь реальных целей и занять желаемую конкурентную позицию за определенное время. Данный подход служит снижению риска допустить ошибку и поставить предприятие в конкурентную позицию, позволяющую конкурентам эффективно отреагировать на произошедшие изменения, обратив их в свою пользу.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность разных параметров конкурентоспособности определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого способа формирования конкурентной стратегии. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Интеграционный подход к формированию конкурентной маркетинговой стратегии нацелен на исследование и усиление взаимосвязи между отдельными компонентами стратегии, между стадиями жизненного цикла объекта конкуренции, между

уровнями управления в организации с целью объединения (интеграции) всех элементов стратегии и факторов на нее влияющих.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2001 – 864 с.
2. М. Мак-Дональд. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. С англ. Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800с.
4. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. – М.: Издательский Дом «Технология», 2004.

Работа представлена на III научную конференцию с международным участием «Экономические науки. Актуальные проблемы фундаментальных исследований», 19-26 февраля 2005г. Хургада (Египет) Поступила в редакцию 07.01.05

#### ЭФФЕКТИВНА ЛИ ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ?

Куркин А.В., Потехин Н.А.  
Уральский государственный  
экономический университет  
Екатеринбург

Создание крупных интегрированных промышленных компаний – одна из важнейших тенденций экономических преобразований российской экономики. Результаты их деятельности в реальном секторе российской экономики свидетельствуют о возрастающем влиянии интеграции на общий объем промышленного производства в России. Предприятия, объединенные в компании, в состоянии более гибко реагировать на изменения спроса на потребительских рынках. Формирование и функционирование интеграционных образований имеют смысл при получении синергетического эффекта от объединения. Достижение эффекта во многом является результатом обоснованной стратегии развития.

На практике для максимизации эффекта синергии необходимо тщательно выбирать тип слияния, цель и стратегию. Нужен реалистичный подход к оценке компаний, умение предвидеть проблемы и результаты. Автоматически эффект синергии не появляется - надо тщательно искать и подбирать источники синергии, и планировать их. Но очень многие компании, планируя подобные сделки:

не осознают, что необходимо прилагать дополнительные усилия для того, чтобы достичь синергии;

не всегда отдают себе отчет в том, что надо синергию уметь сохранить.

Интеграционные процессы в экономике активизируются, количество слияний и поглощений растет, но часто интеграционные образования работают неэффективно, что приводит к необходимости изменения конфигураций, а то и к распаду. Так,