

УДК 339.137

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Хайров Р.Р., Кузнецова Е.Г.**

*АНО ВПО ЦС РФ «Российский университет кооперации», Саранский кооперативный институт (филиал), Саранск, e-mail: kafekpski@gmail.com*

Структурируется процесс разработки конкурентной стратегии компании с ориентацией на принципы маркетинга. Рассматриваются организационные аспекты постановки целей и задач подразделений предприятия, участвующих в разработке конкурентной стратегии, выбора организационной структуры, формирования кадрового, информационного, материально-технического и финансового обеспечения процесса разработки конкурентной стратегии. Определяются условия эффективной организации процесса разработки конкурентной стратегии на основе взаимодействия соответствующей команды и структурных подразделений компании. Аргументируется необходимость формирования корпоративной базы данных для разработки конкурентной стратегии для снижения риска принятия неверных стратегических решений. Рассматриваются элементы информационного обеспечения и формы взаимодействия подразделений, участвующих в разработке конкурентной стратегии предприятия. Определяются возможности успешного использования CRM-системы, обеспечивающей процесс разработки конкурентной стратегии предприятия необходимой информацией на всех его этапах. Систематизируются функциональные возможности CRM-системы в части сбора, хранения и обработки информации, необходимой для эффективного управления разработкой конкурентной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, организация, организационное обеспечение, информационное обеспечение, процессный подход, структурные подразделения, информация

## ORGANIZATIONAL AND INFORMATION SUPPORT OF THE MANAGEMENT IN A BUSINESS COMPETITIVE STRATEGY

**Hairov R.R., Kuznetsova E.G.**

*Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of consumers' cooperatives, Saransk, e-mail: kafekpski@gmail.com*

The process of developing a competitive strategy with a focus on marketing principles is structured in the article. We consider the organizational aspects of setting goals and objectives of the business units involved in the development of competitive strategy, the selection of organizational structure, formation of personnel, information, material, technical and financial support for the process of developing a competitive strategy. The conditions of effective organization of the process of developing a competitive strategy based on the interaction of the respective teams and divisions of the company are defined. The author underlines the necessity of forming the corporate databases to develop a competitive strategy to reduce the risk of making wrong policy decisions. The elements of information support and forms of interaction between the units involved in the development of competitive strategy are also considered. We try to identify the opportunities for the successful use of CRM-system to provide all the necessary information for the process of developing a competitive strategy of the company on all stages. The functionality of CRM-system in terms of data collection, storage and processing of information necessary for effective management of the development of competitive strategy is systematized.

**Keywords:** competitive strategy, organization, organizational support, information technology support, process approach, subdivisions, information

Для разработки и реализации конкурентной стратегии требуется внесение изменений в содержание деятельности предприятия в этой области, дополнения набора функций, средств управления и назначения компетентных исполнителей. Это обуславливает выбор наиболее эффективного инструментария формирования конкурентной стратегии с учетом конкретных условий, в которых находится предприятие. Успешная разработка товарной стратегии на основании процессного подхода, с ориентацией на принципы маркетинга требует реорганизации управления, включающей:

– определение целей и задач отдела подготовки производства, отвечающего за разработку конкурентной стратегии;

– определение организационной структуры процесса разработки конкурентной стратегии;

– формирование кадрового обеспечения процесса разработки конкурентной стратегии;

– обеспечение процесса разработки конкурентной стратегии необходимой информацией;

– организацию технического и финансового обеспечения процесса разработки конкурентной стратегии.

Эффективное организационное обеспечение процесса разработки конкурентной стратегии предполагает создание хорошо организованной и высокоэффективной команды, объединяющей в своем составе специалистов тех областей, которые находятся

в непосредственном контакте с потребителями продукции и тех, кто осуществляет ее проектирование и разработку. Основными функциями такой команды должны стать разработка и контроль за исполнением конкурентной стратегии предприятия. Учитывая масштабность деятельности предприятия, реализация этих функций должна решаться в рамках полноценного отдела маркетинга. Еще одним значимым структурным подразделением, решающим указанные задачи, должен быть отдел подготовки производства.

Основными целями отдела подготовки производства помимо тех, которые реализуются в рамках традиционной плано-координационной работы в производстве и работы по набору заказов, должно стать участие в определении маркетинговых целей в области конкурентной стратегии, носящих стратегический характер. К ним относятся:

- исследование рынка продукции;
- подготовка предложений по освоению новых видов продукции и способов улучшения существующих;
- эффективная работа с потребителями и максимальное удовлетворение их потребностей.

Специалисты ОПП должны заниматься решением таких задач, которые способствовали бы наиболее эффективному внедрению мероприятий конкурентной стратегии и соответствовали общим целям предприятия, а также обеспечивали комплексную работу по всем направлениям маркетинга в этой сфере, а именно:

1) исследовать и анализировать те сегменты рынка, на которых представлены основные потребители продукции предприятия. В рамках реализации данной задачи сотрудникам ОПП необходимо проводить отраслевой анализ, участвовать в оценке емкости и потенциала развития производства и рынка и т.п.;

2) проводить комплексный анализ основных конкурентов и следить за появлением новых. Здесь сотрудникам ОПП необходимо отслеживать изменения рыночной доли каждого из основных конкурентов, выявлять причины изменения; отслеживать новые виды продукции, предлагаемые конкурентами, способы и основные направления модификаций существующего предложения; выявлять разнообразие номенклатуры продукции; рассматривать ценовую политику конкурентов и способы продвижения ими своей продукции; выявлять и оценивать их сильные и слабые стороны, а на их основе выстраивать свои конкурентные преимущества;

3) осуществлять анализ емкости и насыщения рынка теми или иными видами

продукции с определением стадии их нахождения на кривой жизненного цикла, на основании которого строить прогнозы относительно дальнейшего спроса на различные виды продукции;

4) разрабатывать и осуществлять в рамках конкурентной стратегии стратегию продвижения продуктов;

5) по возможности осуществлять индивидуальный подход к потребителям продукции. В рамках данной задачи сотрудникам ОПП необходимо накапливать, хранить и обрабатывать информацию относительно каждого крупного покупателя и видов приобретенной им продукции.

При этом основную работу в рамках обоснования конкурентной стратегии предприятия должен осуществлять все-таки отдел маркетинга, дополнительно привлекая сотрудников производственно-технологических подразделений предприятия.

Совместная деятельность различных подразделений в рамках разработки конкурентной стратегии обусловлена необходимостью использования информации не только в части исследования рынка, обеспечивающего данный процесс необходимыми данными, но и информации о возможности практического применения собранных данных, касающихся предложений по освоению новых видов продукции, о возможности их изготовления на предприятии. Для этого к процессу разработки конкурентной стратегии помимо ОПП необходимо привлекать сотрудников отдела главного технолога, а также подразделений, отвечающих за обеспечение производства необходимым сырьем и комплектующими. Данные подразделения в рамках аналитической функции, реализуемой в процессе разработки конкурентной стратегии, должны осуществлять анализ и оценку поставщиков сырья и комплектующих. Виды работ, осуществляемых всеми структурными подразделениями, участвующими в разработке конкурентной стратегии предприятия, должны быть учтены для определения себестоимости выпускаемых и новых видов продукции, а также их цены и рентабельности. Как правило, данную деятельность осуществляет плано-экономический отдел.

В процессе разработки конкурентной стратегии предприятия велик риск принятия неверных решений. В связи с этим для снижения уровня риска и повышения обоснованности принимаемых решений необходимо организовать обеспечение данного процесса достаточной, достоверной и своевременной маркетинговой информацией, т.е. в идеале необходима исчерпывающая информация о потребителях, конкурентах

и других факторах как внешней, так и внутренней среды бизнеса. Поэтому важно сформировать соответствующую информационную базу, которая включала бы в себя:

- информацию о состоянии внутренней среды предприятия;
- информацию о состоянии внешней среды предприятия;
- каналы информационного взаимодействия ОПП с другими службами.

Такая система будет способствовать гибкому реагированию на изменения внешней среды и обеспечивать многовариантность стратегических решений на различных рынках.

Особое внимание в процессе разработки конкурентной стратегии необходимо уделить установлению информационного взаимодействия отделов маркетинга и подготовки производства с другими функциональными подразделениями предприятия с целью их вовлечения в процесс формирования стратегии.

Информационное взаимодействие должно быть отражено не только в системе документооборота, но и в организованной командной работе, которая должна проводиться в рамках совещаний, участниками которых помимо представителей выше-названных подразделений должно стать высшее руководство предприятия. Результаты данных работ должны определенным образом фиксироваться и быть доступными в локальной информационной сети предприятия и в его единой базе данных. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость применения информационных систем, базирующихся на новейших компьютерных технологиях, обеспечивающих своевременное, надежное и эффективное взаимодействие персонала, техники и источников информации.

Сейчас многие предприятия обладают современной компьютерной техникой, оснащенной базовым программным обеспечением, замкнутой в общей локальной сети и имеющей доступ выхода в глобальную сеть. При этом степень использования данной техники для решения задач в рамках конкурентной стратегии предприятия остается относительно низкой ввиду слабой подготовки персонала в части ее эффективного применения в решении конкретных задач. Решение данной проблемы целесообразно возложить на Отдел автоматизированных систем управления предприятием (ОАСУП), имеющий в своем составе высококвалифицированные кадры. ОАСУП должен оказывать необходимую информационную поддержку аналитических исследований и проводить обучение сотруд-

ников, вовлеченных в процесс разработки конкурентной стратегии предприятия.

Следует отметить, что современный рынок программного обеспечения помимо базовых программ предлагает специализированные программные продукты, существенно облегчающие работу по сбору, анализу и хранению информации, необходимой для разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий, стоимость которых, по некоторым оценкам, колеблется в пределах от 1500 до 15000 долларов.

Одной из программ сбора, обработки и хранения информации относительно ситуации на рынке, позволяющей реализовать индивидуальный подход к ключевым потребителям в рамках конкурентной стратегии, налаживать обратную связь, а также проводить текущую работу по сбытовой деятельности предприятия, является CRM (CustomerRelationshipManagement – система взаимоотношений с потребителями).

Сегодня на российском рынке представлено большое разнообразие программных продуктов в области CRM-систем.

Эта программа основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях работы с ним (привлечение, удержание, лояльность) и использует эти знания в интересах развития бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Кроме того, CRM-система позволит обеспечить получение более гибкой аналитики и отчетности, усовершенствование процессов взаимодействия с ключевыми клиентами и улучшение мотивационных схем сотрудников. Основные функции предлагаемой CRM-системы, обеспечивающей процесс разработки конкурентной стратегии предприятия, необходимы информацией на всех его этапах, приведены в таблице.

Таким образом, функциональные возможности CRM-системы по сбору, хранению и обработке большого количества информации, необходимой для эффективного управления разработкой конкурентной стратегии, позволят руководству предприятия получить ряд дополнительных конкурентных преимуществ.

Для определения экономической эффективности внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами необходима оценка затрат. Затраты на реализацию складываются из следующих основных частей:

- приобретение аппаратного и программного обеспечения. Стоимость программного обеспечения на рынке авто-

матерIALIZED систем CRM различна. Конкретные цены можно найти в прайс-листах производителей, но порядок цен колеблется от 60 000 (новые системы, как правило, российского производства) до 450 000 рублей (известные системы крупных разработчиков);

– обучение специалистов. Каждая программа требует эффективного использования, иначе говоря – предполагает обучение. По существующим оценкам, стоимость обучения специалистов компании составит

48 000 рублей (300 рублей за 1 час работы при общем объеме консалтинговых услуг 160 человеко-часов);

– внедрение, это самый важный и самый сложный процесс, включающий в себя бизнес-анализ и доработку системы под конкретные требования заказчика. На рынке информационных услуг присутствуют компании, готовые осуществить установку CRM-системы из расчета 5400 рублей за 1 рабочее место и заключить договор на их обслуживание.

Основные функции CRM-системы, обеспечивающей процесс разработки конкурентной стратегии предприятия необходимой информацией на всех его этапах

Функция	Описание и получаемые преимущества
Управление контактами	Наличие единой базы данных контактов (потребители, бизнес-партнеры, конкуренты и др.) позволяет избежать дублирования информации и усилий, что сокращает затраты времени и ресурсов
Управление взаимодействиями с клиентами	Возможность получения, сохранения и обработки полной истории взаимодействия с клиентом
Управление потенциальными сделками	Возможность контроля процессов подготовки сделок. Контроль и мониторинг потенциальных сделок позволяет принимать правильные управленческие решения
Управление заключенными сделками	Контроль за исполнением заключенных сделок позволяет снизить риск возникновения спорных или конфликтных ситуаций между компанией и клиентом
База данных по услугам и ценам компании, информация о состоянии рынка и конкурентах	Наличие базы знаний по услугам, предоставляемым как самой компанией, так и ее конкурентами. Расширенные механизмы поиска информации по базе знаний
Автоматическая подготовка коммерческих предложений	На основе разработанных шаблонов создается профессионально оформленное коммерческое предложение
Генерация отчетности	Генерация различных видов отчетов с возможностью настройки состава и внешнего вида отчетов. Снижается время на анализ и составление прогнозов, что облегчает работу руководства по управлению процессами продаж
Анализ и формирование целевой аудитории, генерация списков потенциальных клиентов и их распределение	Подготовка баз данных клиентов для проведения маркетинговых мероприятий (рассылки, семинары, выставки, конференции и т.п.)
Планирование проведения маркетинговых кампаний и исследований и анализ их результатов	Планирование и учет затрат и ресурсов, необходимых для проведения маркетинговых кампаний и исследований
Инструменты для проведения телемаркетинга	Автоматизация рассылки по электронной почте, подготовка конвертов и писем для прямой рассылки, публикация маркетинговой информации на web-сайте, call-центр

На основании имеющихся данных использования CRM-систем можно предположить, что годовой экономический эффект, оцениваемый как прирост прибыли, может составить до 10% за 2–3 года. Такой большой прирост прибыли будет обусловлен, прежде всего, более эффективным продвижением имеющихся и новых видов продукции.

На наш взгляд, использование CRM-системы в практике управления разработкой и реализацией конкурентной стратегии

позволит получать весь комплекс информации, необходимой на всех ее этапах, и добиться серьезных качественных изменений во взаимоотношениях с потребителями, учете их потребностей и получении обратной связи.

Не менее важным элементом управления разработкой конкурентной стратегии предприятия является материально-техническая база. Обеспечение мероприятий стратегической программы материально-техническими ресурсами (сырье, матери-

алы, комплектующие изделия, расходные материалы) осуществляется через систему материально-технического снабжения предприятия на основе установившихся связей с поставщиками и производителями необходимых комплектующих изделий. Тогда подразделения, отвечающие за материально-техническое снабжение, в рамках разработки конкурентной стратегии предприятия должны участвовать в определении потребностей и возможностей обеспечения производства существующих и новых видов продукции необходимыми материально-техническими ресурсами.

Комплекс мероприятий по разработке конкурентной стратегии также требует значительного финансового обеспечения для привлечения высококвалифицированного персонала или обучения существующего, оснащения отдела подготовки производства необходимыми программными продуктами, проведения регулярных маркетинговых исследований; разработки и реализации мероприятий по продвижению продукции, сбору информации об удовлетворенности потребителей и т.п.

Таким образом, для эффективного управления разработкой конкурентной стратегии предприятия должен применяться системный подход к формированию организационного, информационного, экономического и др. обеспечения, учитывающий взаимосвязи всех его элементов, таких как организационная структура, кадровое, информационное, техническое и финансовое обеспечение. Только такой подход позволит реализовать стратегические интересы компании в динамично развивающейся конкурентной среде.

### Список литературы

1. Аакер Д.А. Создание сильных брендов. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 54 с.
2. Гэд Т. 4DБрендинг. – Стокгольмская школа экономики, 2008 – 228 с.
3. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
4. ЛеПлаФ.Дж. Интегрированный брендинг. – ИД «Нева», М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 320 с.
5. Моисеева Н.К. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. – М., Омега – Л, 2003. – 419 с.
6. Прингл Х. Энергия торговой марки. – СПб., 2008. – 288 с.
7. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб., 2009. – 288 с.

### References

1. Aaker D.A. Strong brands creation. M., Grebennicova Published, 2003. 544 p.
2. Gad T. 4D Branding. – Stockholm business school, 2008 228 p.
3. Domnin V.N. Branding: new technologies in Russia. St.Petersburg: Piter, 2002. 352 p.
4. Lepla F.G. Integrated Branding. «Neva» Published, M.: «Olma-Press-Invest», 2003. 320 p.
5. Moiseeva N.K. Branding in the marketing activity management. M., Omega L, 2003. 419 p.
6. Pringle H. The trade mark energy. St.P., 2008. 288 p.
7. Rice E. Positioning: the battle for recognition. St.P., 2009. 288 p.

### Рецензенты:

Имярек С.М., д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Саранского кооперативного института Российского университета кооперации, г. Саранск;

Поляков А.Ф., д.э.н., профессор, зав. кафедрой валютно-кредитных и финансовых отношений Саранского кооперативного института Российского университета кооперации, г. Саранск.

Работа поступила в редакцию 17.05.2013.