

**Б. А. Ключков**

**Стратегическое управление  
крупной промышленной  
компанией**

*Монография*



**Палеотип**

Москва, 2005

**УДК 330.341.1**  
**ББК 65.39**  
**К50**

*Рецензенты:*

В.В. Козлов, доктор экономических наук;  
М.А. Левин, кандидат экономических наук

**К50 Клочков, Б.А.**

Стратегическое управление крупной промышленной компанией : монография / Б.А. Клочков. — М.: Издательство «Палеотип», 2005. — 120 с.

ISBN 5-94727-148-6

Рассмотрены важнейшие направления стратегического развития крупных российских промышленных компаний, определены механизмы и методики по их эффективному внедрению в хозяйственную деятельность, в практику стратегического управления и последующего контроля. При разработке рекомендаций по внедрению стратегического управления на крупных российских компаниях основное внимание уделено таким важным элементам этого процесса, как диверсификация, управление рисками и бенчмаркинг.

*Для хозяйственных руководителей, экономистов и менеджеров крупных российских промышленных компаний.*

**УДК 330.341.1**  
**ББК 65.39**

ISBN 5-94727-148-6

© Клочков Б.А., 2005  
© Издательство «Палеотип», 2005

---

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

Введение .....	5
----------------	---

## Глава 1

<b>Основы стратегического управления крупными промышленными компаниями в современных условиях .....</b>	<b>7</b>
---	----------

1.1. Долгосрочная стратегия развития промышленной компании и необходимость применения методов стратегического управления .....	7
--	---

1.2. Конкурентные стратегии как неотъемлемая часть стратегического управления крупной промышленной компанией .....	17
--	----

1.3. Диверсификация хозяйственной деятельности и ее влияние на стратегические преимущества промышленной компании .....	26
--	----

## Глава 2

<b>Анализ практики стратегического управления крупными промышленными компаниями (на примере предприятий нефтегазовой отрасли) ....</b>	<b>37</b>
--	-----------

2.1. Современная практика стратегического управления как результат модернизации российской экономики .....	37
--	----

2.2. Методы стратегического управления в деятельности компаний нефтегазового комплекса развитых стран .....	49
---	----

2.3. Российская практика применения методов стратегического управления на предприятиях нефтегазового комплекса .....	60
--	----

## **Глава 3**

### **Совершенствование методов стратегического управления в компании «Севергазпром» ..... 72**

**3.1. Повышение качества стратегического планирования как фактор конкурентоспособности компании ..... 72**

**3.2. Управление рисками в системе стратегического управления на «Севергазпроме» ..... 83**

**3.3. Методы стратегического контроля и бенчмаркинга в рамках общего стратегического управления компанией ..... 91**

**Заключение ..... 103**

**Литература ..... 110**

---

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

---

Стратегическое управление — важнейший элемент общего корпоративного управления предприятием в рыночной экономике. Цель стратегического управления — обеспечение эффективного и поступательного развития предприятия, определение и использование им стратегических инициатив и рыночных возможностей, развитие внутренних способностей и конкурентных преимуществ и своевременная адаптация деятельности предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования.

Все крупные зарубежные промышленные предприятия используют в своей деятельности методы стратегического управления. Данная деятельность при этом состоит как из стратегического планирования и анализа внешней и внутренней среды и непосредственного внедрения стратегических задач, так и мониторинга и контроля за их выполнением. Все это позволяет предприятиям поддерживать и усиливать свои конкурентные преимущества, выходить на новые перспективные рынки, изыскивать необходимые средства для инвестиционной деятельности.

Российские предприятия также в той или иной мере используют стратегическое управление в своей хозяйственной деятельности. В современных условиях улучшения макроэкономической ситуации и усиления роли многих российских предприятий на внутренних и международных рынках стратегическое планирование и управление необходимое условие их дальнейшего развития.

Использование российскими промышленными предприятиями практики и методов стратегического управления актуализируется в связи курсом российского правительства на модернизацию, диверсификацию и либерализацию отечественной экономики. Предприятиям, преодолевшим кризис переходного периода отечественной экономики, следует в полной мере использовать все преимущества стратегического управления в своей

деятельности с целью усиления конкурентных преимуществ на международных рынках.

В этой работе проанализированы методы и практика стратегического управления применительно к крупным промышленным комплексам, а также применительно к крупной газодобывающей и перерабатывающей компании ООО «Севергазпром». Данное предприятие — один из лидеров в своей отрасли — проводит активную политику в области реструктуризации своей деятельности, направленной на максимизацию доходности от своих традиционных видов деятельности, выходу на новые рынки и на повышение эффективности существующих бизнес-процессов. Стратегическое управление в данном случае позволяет связать воедино все основные элементы процесса реформирования и выбрать правильное направление развития предприятия.

---

---

# **ГЛАВА 1**

## **ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ КОМПАНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

---

---

### **1.1. Долгосрочная стратегия развития промышленной компании и необходимость применения методов стратегического управления**

Стратегическое управление один из важнейших элементов эффективного функционирования любого крупного промышленного предприятия в условиях рыночной экономики. Без должного стратегического управления предприятие лишено возможности развиваться, улучшать свою конкурентоспособность, завоевывать новые рынки сбыта и разрабатывать новые виды продукции и услуг.

Стратегическое управление — процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям<sup>1</sup>. В рамках стратегического управления проводятся: стратегическое планирование, т.е. выработка самой стратегии развития; разработка и внедрение конкурентных преимуществ и определенной тактики достижения поставленных целей:

- ◆ распределение ролей и определение ключевого персонала, ответственного за реализацию стратегии;
- ◆ контроль и последующее внесение изменений в стратегию.

Идеология стратегического управления построена на осознании необходимости непрерывного анализа внешней среды ком-

---

<sup>1</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. С. 29.

пании и принятия стратегических решений на постоянной основе. Компании должны создавать такие управленческие системы, позволяющие им быть более гибкими в принятии решений и адекватно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, потребительских потребностей или действий конкурентов.

Стратегическое управление ориентировано на будущее. Прошлое ограничено воздействует на принятие стратегических решений, поэтому основой управления компанией становится качественная оценка рынка, которая должна базироваться на максимальном знании рыночной ситуации и умении прогнозировать развитие рынка.

Любая бизнес-стратегия в рамках стратегического менеджмента состоит из четырех основных элементов, предопределяющих основное направление деятельности компании в рамках внедрения стратегических решений.

*1. Выбор продукции к производству и определение конкурентных рынков.* Компания должна выбрать товарные рынки, на которые она собирается выходить, и продукцию, которую она планирует производить и в последующем реализовывать потребителям. Данный элемент стратегического менеджмента также включает в себя решения по сворачиванию производства и сбыта определенных видов продукции как не удовлетворяющих основному стратегическому направлению.

*2. Уровень инвестиций.* Любое стратегическое решение компании напрямую влияет на ее инвестиционную активность. В общем виде можно определить четыре основных вида инвестиций:

- ◆ инвестиции в разработку новых видов продукции и услуг;
- ◆ инвестиции в поддержание существующих конкурентных преимуществ;
- ◆ минимизация инвестиции в отдельные низкорентабельные бизнес-направления;
- ◆ инвестиции в сворачивание производства и ликвидации связанных с ним основных средств.

Инвестиционная деятельность компании должна быть направлена не только на созидание и продвижение новых продуктов, но также связана с принятием непростых решений о сокращении инвестиций для переориентации ресурсов на более перспективные направления.



3. *Стратегические решения по направлениям деятельности.* Любые стратегические решения влияют на все функциональные направления деятельности компании. К ним относятся:

♦ **стратегия по выбору продукции** — зависит от потребностей потребителей, специфики рынка сбыта и внутренних возможностей фирмы;

♦ **ценовая стратегия** — определение ценовых рамок в зависимости от структуры затрат, спроса на продукцию и цен конкурентов на аналогичные товары и товары-заменители;

♦ **стратегия продвижения продукции на рынок** — выбор каналов распределения, принятие решения о продвижении товара на определенные географические рынки и налаживание информационных потоков с покупателями;

♦ **производственная стратегия** — выбор технологии, инвестиции в основные средства, обучение производственного персонала, контроль качества продукции;

♦ **решения в области информационных технологий** — автоматизация бизнес-процессов через внедрение современных компьютерных систем.

Для достижения максимальной отдачи от стратегических решений, компания обязана функционировать как единое целое и принимать во внимание все без исключения направления своей деятельности. Производственные решения компании должны соответствовать ее товарной стратегии, а ценовая стратегия непосредственно влияет на стратегию продвижения товара на рынок.

4. *Решения по выбору активов для эффективного выполнения стратегических задач и достижения устойчивого конкурентного преимущества.* Под активами мы подразумеваем не только основные средства компании, которые будут использоваться для производства продукции, но и нематериальные активы — квалификация, знания и опыт. При постановке конкретных стратегических задач, компания должна определить для себя виды деятельности, в которых она имеет наибольший опыт и квалификацию. Зачастую корпорации не достигают поставленных задач даже на высокорентабельных рынках только потому, что они не обладают необходимым опытом и знаниями.

Стратегическое управление невозможно без четко сформулированной бизнес-стратегии. С одной стороны, она должна

быть достаточно агрессивной, что позволит предприятию достигать новых рыночных успехов, с другой, — достижимой с точки зрения текущей и будущей ситуаций на рынке и внутренних возможностей. Стратегия должна:

учитывать ограниченные возможности предприятия, такие, как денежные средства, квалификация и число работающего персонала, объем привлекаемых кредитных и инвестиционных ресурсов, технологический потенциал и т.д.;

четко прописывать последовательность действий по улучшению рыночных позиций компании через максимально эффективное использование данных ограниченных ресурсов.

Рис. 1 отражает наше видение основных элементов эффективной бизнес-стратегии предприятия.



Рис. 1. Основные элементы эффективной бизнес-стратегии

Эффективная бизнес-стратегия включает в себя следующие элементы.

1. **Стратегические рыночные решения.** Данные решения — основа для выбора будущего направления деятельности компании. Как правило, они представляют из себя обобщенные решения компании по таким вопросам, как выход на новые рынки, диверсификация или сокращение неэффективных бизнес-единиц. Данные решения должны приниматься на основе внешних факторов экономического развития тех или иных рынков, с учетом опыта и возможностей самой компании.

**2. Направления деятельности.** После выбора стратегических решений компания должна четко определить для себя инструменты, через которые данные решения будут реализовываться на практике. К таковым инструментам относят выбор номенклатуры продукции (как существующей, так и в процессе разработки), ценовую политику, стратегию продаж, соответствующие технологии производства, информационную поддержку выбранных направлений развития. На данном этапе компания решает конкретные задачи и вырабатывает тактику своих действий для достижения поставленных стратегических задач.

**3. Основы конкурентного преимущества.** К ним относятся: знания и опыт; наличие специфических основных средств, технологий и ноу-хау; и квалификация персонала.

## *Стратегические рыночные решения*

Принятие стратегических решений — долгосрочный и трудоемкий процесс, основанный на опыте компании и на проведении соответствующих исследований. Важные элементы этого процесса — анализ внешней и внутренней среды компании. Только после проведения таких исследований следует приступать к рассмотрению более конкретных сценариев развития и на их основе принимать четкие стратегические решения (см. рис. 2).

Компании всегда находятся во взаимодействии с внешней средой, которая прямо или опосредованно влияет на ее конкурентоспособность и хозяйственную деятельность. Основные факторы, влияющие на хозяйственную деятельность компании: потребители, конкуренты, структура отрасли, общеэкономическая ситуация на рынке. Все эти факторы взаимосвязаны и непосредственно влияют на саму компанию.

Четыре элемента внешней среды, представленные на рис. 3, в той или иной мере влияют на деятельность компании, тем самым они должны быть соответствующим образом отражены в стратегии развития. При этом часто ошибочно считают, что эти четыре элемента независимы друг от друга и их следует рассматривать в отдельности. В реальности существует их сильная корреляция и взаимозависимость влияющая на деятельность компании. К примеру, экономическая политика государ-



**Рис. 2.** Процесс принятия стратегических решений

ства может напрямую влиять на уровень развития и доходности отдельных рынков. В свою очередь развитие рынка и перспективы его роста в значительной степени воздействуют на стратегию конкурентов на этих рынках. Сами потребители и их предпочтения во многом влияют на структуру и динамику роста рынков, что приводит к изменениям во внешней среде. И, наконец, собственная стратегия компании, выработанная на основе оценки перечисленных выше четырех элементов внешнего анализа, способна изменить динамику развития рынка и последующую стратегию конкурентов.

Факторы внутренней среды:

- ◆ структура управления;
- ◆ производство;
- ◆ маркетинг;
- ◆ финансовая деятельность;
- ◆ управление персоналом.

Все эти факторы следует рассматривать в разрезе перспектив и возможностей предприятия по реализации новых стратегических решений. Отсутствие надлежащих внутренних ресурсов на предприятии может негативно повлиять на дальнейшие процессы реализации конкретных стратегий. Отсутствие



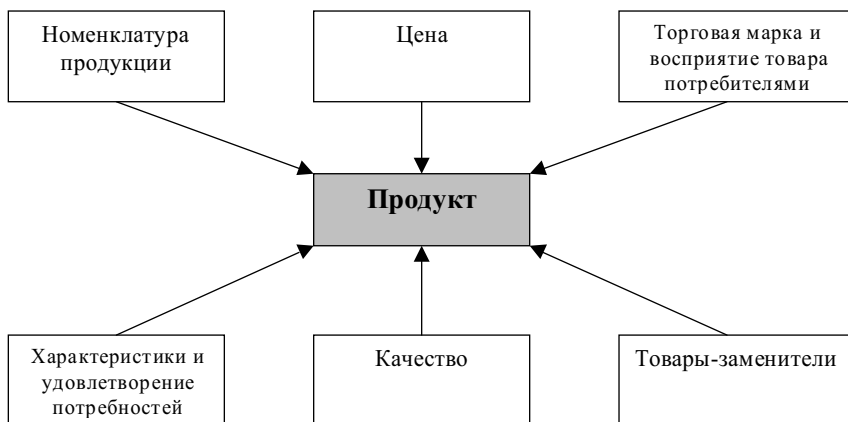
**Рис. 3.** Элементы внешней среды компании<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено на основе: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер. С. 45—54.

каких-либо внутренних ресурсов — еще не повод полностью отвергать предлагаемую стратегию. В данном вопросе надо определить необходимые затраты на приобретение недостающих ресурсов и сравнить их потенциальной отдачей от реализации искомой стратегии. Если для реализации предлагаемой стратегии предприятию не хватает квалифицированного персонала в области менеджмента, маркетинга или производства, следует рассмотреть вопрос о возможности найма сотрудников необходимой квалификации, на которых будут возложены задачи реализации поставленных стратегических целей.

Анализ возможных сценариев развития — ключевой момент в рассматриваемом нами процессе. Все предлагаемые сценарии должны оцениваться с точки зрения потенциала дохода и требуемых инвестиций в их реализацию. Каждый из рассматриваемых сценариев развития может в различной степени влиять на деятельность компании в зависимости внешних условий.

Важный элемент общей стратегии развития промышленного предприятия — его товарная стратегия, подразумевающая структурированный подход к созданию продукции и продвижению ее на рынок. Рис. 4 иллюстрирует подход промышленного предприятия к построению товарной стратегии.



**Рис. 4.** Факторы влияния на товарную стратегию предприятия

В данном случае речь идет о разработке конкретной номенклатуры предлагаемой к реализации продукции. Данная номенклатура в полной степени должна отвечать как требованиям рынка, так и стратегии предприятия. Например, природный газ — основной вид продукции газовой компании — может быть дополнен продуктами его переработки (пропан, бутан), нефтью и продуктами нефтехимии. То есть если компания следует стратегии диверсификации и выхода на новые товарные рынки, такая номенклатура продукции в полной мере отражает принятую стратегию.

Продукция должна иметь четкие потребительские свойства и отвечать соответствующих характеристикам. Газ используется во многих областях промышленности и в коммунальном хозяйстве, поэтому его потребительские свойства бесспорные. Пропан — продукт переработки природного газа — только начал находить свои потребительские свойства как топливо для автомобилей при ужесточении экологических норм и росте стоимости бензина как традиционного топлива. При развитии потребительских свойств пропана газовые компании должны активнее развивать его производство и реализацию.

Элемент товарной стратегии — цена — в зависимости от сегмента рынка и вида продаваемой продукции — должна устанавливаться таким образом, чтобы максимизировать выручку, но при этом оставаться конкурентоспособной. В сфере добычи

природного газа ценовая конкурентоспособность заключается в установлении минимально возможной цены, чтобы успешно конкурировать с аналогичными компаниями.

Качество товара — важная характеристика товарной стратегии. Для газодобывающей компании качество самого газа не является приоритетом, так как большинство запасов газа имеют схожие характеристики. Основой качества становятся своевременные и бесперебойные поставки газа потребителям, достаточность запасов для удовлетворения всех контрактных обязательств, надежность и адекватность транспортной инфраструктуры и экологическая безопасность.

Еще один элемент товарной стратегии — торговая марка и имидж продукции в глазах потребителей — напрямую зависит от качества продукции, ее потребительских свойств, во многих случаях от цены. С точки зрения газодобывающей компании, имидж складывается на основе качественного обслуживания потребностей потребителей. На европейском рынке ОАО «Газпром» имеет репутацию гарантированного поставщика газа в больших объемах. Данный имидж складывался десятилетиями бесперебойных и постоянно увеличивающихся поставок газа в Европу, экспортируемому на основе долгосрочных контрактов. Доверие потребителей к компании позволяет им с уверенностью заключать десяти и двадцатилетние контракты на закупку больших объемов природного газа.

Элемент товарной стратегии — влияние товаров-заменителей. Если товары-заменители по своим потребительским характеристикам и цене выгодно отличаются от предлагаемой продукции предприятия, ему следует кардинальным образом изменить свои подходы к маркетингу, сбыту, производству и научно-исследовательской деятельности. Заменители природного газа — уголь, продукты нефтепереработки и прочее сырье, используемое, например, для производства электроэнергии. Если газ становится дорожает, а объемы его предложения падают, то потребители начнут искать альтернативные пути удовлетворения своих потребностей. Поэтому газовым компаниям следует наращивать свои запасы для предотвращения дефицита газа на рынке, что гарантирует высокий спрос на это сырье в долгосрочной перспективе.

Главная задача компании в условиях конкуренции и рыночной экономики — создание ценности для потребителей, на что и должна быть в конечном итоге нацелена стратегия. Эффективная компания создает в своей структуре цепочку создания этой ценности, в которую вовлечены все подразделения и бизнес-единицы (рис. 5)<sup>1</sup>.



**Рис. 5.** Цепочка создания стоимости

На каждом из этапов продвижения продукции от снабжения до сбыта и послепродажного обслуживания компания участвует в создании ценности для своих потребителей. Логистика отвечает за своевременность и качество закупаемых компонентов и сырья, производство нацелено на создание продукции наивысшего качества по современным технологиям. Маркетинг ответственен за создание удобных и бесперебойных каналов сбыта. Послепродажное обслуживание несет ответственность за четкое и быстрое устранение недостатков уже реализованной продукции и сбору информации о браке и недостатках для ее передачи производственным и снабженческим подразделениям.

Помимо вышеперечисленных основных элементов создания цепочки ценности, в данном процессе участвуют и вспомогательные подразделения: управление персоналом, НИОКР, финансовый менеджмент и бухгалтерия, планирование, связи с инвесторами.

Без грамотно организованной цепочки создания ценности для потребителя успешная реализация бизнес-стратегии невозможна.

<sup>1</sup> Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие. СПб.: Вильямс, 2000. С. 162—168.



можно. Помимо необходимых ресурсов, компания должна иметь четко организованную структуру удовлетворения потребностей потребителей и сбора информации по ее улучшению.

## **1.2. Конкурентные стратегии как неотъемлемая часть стратегического управления крупной промышленной компанией**

Конкурентные стратегии важнейшая и неотъемлемая составляющая стратегического управления промышленным предприятием. Конкурентные стратегии относятся к процессам адаптации и ориентации предприятия на эффективную конкурентную борьбу на выбранном рынке. В ходе построения конкурентных стратегий решаются следующие задачи:

- ◆ определение стратегии и тактики ведения конкурентной борьбы;
- ◆ ориентация всей цепочки построения ценности для потребителя;
- ◆ адаптация деятельности предприятия к конкретным требованиям и общепринятым стандартам хозяйственной деятельности в отрасли (каналы сбыта, государственное регулирование, минимально допустимый уровень качества и т.д.).

Итоговый результат построения конкурентных стратегий — достижение предприятием устойчивого долгосрочного конкурентного преимущества на рынке.

На конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов, что впоследствии должно найти отражение при формировании ее устойчивых конкурентных преимуществ. В нашей анализе выделим факторы конкурентоспособности предприятия, обозначенные известным экономистом Майклом Портером<sup>1</sup>:

- ◆ степень существующей конкуренции;
- ◆ барьеры входа на рынок;
- ◆ влияние потребителей;
- ◆ влияние поставщиков;
- ◆ наличие товаров-заменителей.

---

<sup>1</sup> Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие. М.: Вильямс, 2000. С. 495.

Проанализируем перечисленные выше факторы конкурентоспособности и определим степень из влияния на конкурентное преимущество предприятия.

### *Степень существующей конкуренции на рынке*

Конкуренция присутствует на любом, даже самом незначительном рынке. Предприятие, выходящее на новые рынки или меняющее стратегию развития на существующих рынках, должно адаптировать себя к сложившимся конкурентным отношениям. К таковым отношениям относят: ценовую политику, рекламу, маркетинг, взаимоотношения с различными каналами сбыта (посредники, розничная торговля, прямые продажи). Существующие конкурентные отношения могут со временем изменяться, в том числе в связи с изменениями существующих стратегий действующих конкурентов, в связи с выходом на рынок новых игроков.

### *Барьеры для входа на рынок*

Основные барьеры для входа на рынок: высокий уровень необходимых стартовых инвестиций, доступ к каналам сбыта продукции, требования государственных органов, минимально необходимый уровень качества производимой продукции, экологические ограничения и т.д. На некоторых рынках возможно присутствие такого барьера, как устоявшийся имидж или репутация. Чем выше барьеры входа на рынок, тем свободнее по отношению к новым фирмам могут чувствовать себя уже функционирующие на рынке компании. Соответственно, новичкам требуются дополнительные усилия и время для выхода на рынок, что существенно влияет на их конкурентные стратегии по сравнению со стратегиями действующих компаний.

### *Влияние потребителей*

Некоторые рынки фактически «рынки потребителей», т. е. потребители имеют власть над продавцами в плане выбора и требуемых цен. Сила влияние потребителей на продавцов зависит от того, насколько легко покупатель может сменить своего поставщика. Подобная ситуация возникает при наличии небольшого количества покупателей, имеющих возможность диктовать свои ценовые условия, что существенно снижает конку-

рентоспособность поставщиков. Работа на таких рынках сопряжена со значительными рисками. Предприятия должны постоянно поддерживать низкие цены, внедрять новые продукты и услуги, улучшать качество предлагаемой продукции и т.д.

#### *Влияние поставщиков*

«Власть поставщиков» возможна, если переход покупателей на новых поставщиков сопряжен со значительными издержками, а поставщик имеет возможность без труда найти новых покупателей. Вероятны ситуации, когда крупная электростанция имеет одного поставщика сырья, например, природного газа или угля. То же самое происходит, когда крупный металлургический комбинат полностью зависит от поставок руды с одного месторождения. Эти ситуации значительно увеличивают власть поставщиков перед своими покупателями. Переключение на нового поставщика газа может потребовать прокладки нового трубопровода, а поставка руды из другого источника может быть неэффективной из-за дороговизны транспортировки. Зачастую выходом из подобных неприятных для потребителей ситуации может выступать поглощение своих поставщиков, что гарантирует снабжение в полном объеме и по ценам, контролируемым потребителем.

#### *Наличие товаров-заменителей*

Наличие подобного рода товаров увеличивает власть потребителя. Он может переключаться с одного продукта на другие, близкие по свойствам и по цене. Стратегическое управление предполагает постоянный контроль за появлением на рынке товаров-заменителей и адаптацией стратегии к минимизации рисков перехода покупателей на потребление других товаров и услуг.

Стратегическое управление должно предполагать, что при отсутствии долгосрочного конкурентного преимущества компания не имеет возможности полноценно реализовать намеченные стратегические действия. Без конкурентного преимущества любая стратегическая инициатива может быть скопирована конкурентами, и тем самым не иметь должного положительного эффекта на деятельность компании. Примерами конкурентных преимуществ могут служить зарекомендовавшее себя имя

компании, наличие уникальных и запатентованных технологий, обладание запасами природных и иных ресурсов, монопольное положение на рынке или выгодное географическое положение. Рис. 6 отражает различные подходы предприятий к созданию и поддержанию устойчивых конкурентных преимуществ.

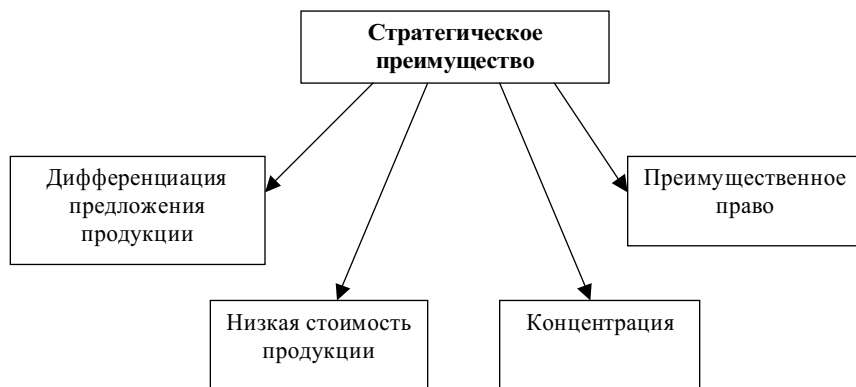


Рис. 6. Виды конкурентного преимущества

Выделим четыре основных подхода к созданию конкурентных преимуществ:

- ◆ дифференциация;
- ◆ низкая стоимость;
- ◆ концентрация;
- ◆ преимущественное право.

Рассмотрим данные подходы подробнее.

**Дифференциация предложения.** Если компания предлагает продукт или услугу, существенно отличающуюся от существующего предложения на рынке, такой компании может быть гарантировано конкурентное преимущество. Однако данное преимущество не станет устойчивым и долгосрочным, если оно не подкрепляется соответствующими действиями по ее удержанию и укреплению. В рамках стратегии дифференциации предприятие должно решать следующие задачи:

- ◆ развитие своего собственного имени (бренда);
- ◆ поддержание значительно лучшего по сравнению с конкурентами качества продукции и услуг;
- ◆ создание уникальных каналов сбыта.

Все эти задачи напрямую влияют на способность предприятия поддерживать свое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

В целом дифференциация предложения — исключительно сложная задача — базируется на неосязаемых активах компании, нежели чем на конкретном продукте или технологии. Практически у любого, даже самого качественного продукта, имеются товары-конкуренты и заменители. Любая уникальная технология может быть воссоздана конкурентами, если на это имеется спрос. Поэтому основой успеха следования стратегии дифференциации является имя и имидж компании, которые вырабатываются в течение значительного периода времени. Потребитель должен «привыкнуть» к осознанию, что та или иная компания наиболее престижная в своем сегменте. Во многих случаях компании нефтегазового комплекса лишены возможности использовать в своей деятельности стратегию дифференциации, поскольку продаваемый ими продукт стандартный и практически одинакового качества. Поэтому подобные компании практически не имеют шансов и возможностей дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов. Однако существуют случаи, когда нефтегазовые компании успешно дифференцировали себя от конкурентов, но это происходило, когда деятельность велась на конкретных рынках сбыта, а не на уровне добычи нефти или газа. Это подтверждает тот факт, что дифференциация возможна только при наличии у предприятия выхода на конечные рынки сбыта.

***Низкая стоимость продукции.*** Если предприятие выпускает продукцию, ничем не отличающуюся от продукции конкурентов, единственно возможный выход из ситуации — достижение низкой стоимости продукции, за счет чего существует возможность поддержания конкурентного преимущества. Хорошим примером отраслей, где подобного рода стратегия крайне необходима, являются сырьевые и добывающие отрасли. На рынках, где они функционируют, цена продукции определяется на мировых биржах с учетом текущего баланса спроса и предложения. То есть предприятие, добывающее нефть или природный газ, имеет мало возможностей влияния на цены или на предпочтения потребителей в пользу выбора продукции именно этого предприятия. Поэтому наиболее эффективная страте-

гия — снижение издержек. Добывающие предприятия в этом случае имеют возможность конкурировать между собой и поддерживать финансовое положение даже в период низких цен.

Нефтегазовый комплекс уникален тем, что в случае достижения добывающей компанией оптимальной структуры затрат, тем самым обеспечивая в долгосрочной перспективе низкие цены, она имеет возможность заключения долгосрочных контрактов с покупателями.

**Концентрация.** Некоторые предприятия выбирают стратегию концентрации на определенных сегментах рынках или конкретного вида продукции или услуги. Зачастую такой подход приводит к тому, что данные предприятия становятся исключительно опытными на своих рынках, что ведет к приобретению ими устойчивого преимущества по сравнению с конкурентами.

Следовать стратегии концентрации сложно, поскольку предприятие полностью зависит от специфических рисков выбранного им сегмента рынка. Несмотря на устойчивое преимущество, предприятие может испытывать трудности, обусловленные кризисом выбранного рынка. Любой рынок проходит циклические стадии спадов и падений, а сконцентрированное на этом рынке предприятие также следует этой тенденции. Отсутствие диверсификации негативно влияет на хозяйственную деятельность предприятия. Если компания сконцентрирована на выпуске и продаже определенного вида программного обеспечения для компьютерной техники, то продолжительный период низких цен на этот продукт приводит к тому, что она испытывает серьезные финансовые трудности и не имеет возможности дальнейшего качественного развития.

**Преимущественное право.** Многие предприятия имеют лицензии и патенты на определенные виды продукции или технологий. Данное преимущественное право существенно ограничивает возможности конкурентов. Выгодное географическое положение также может предоставлять предприятиям конкурентное преимущество. Российское ОАО «Газпром», например, за счет своего выгодного положения имеет возможность контроля за газовыми потоками из Средней Азии в страны Центральной и Западной Европы.

Однако поддержание преимущественного права трудная задача. Существуют различные виды антимонопольного законодательства и прочих государственных ограничений, сдерживающих или создающих трудности компаниям, имеющим определенные преимущественные права.

В теории и практике управления утверждается, что предприятию для эффективного достижения своих стратегических целей следует применять только один из вышеперечисленных методов достижения конкурентного преимущества. То есть несколько методов одновременно не могут быть успешно реализованы. По нашему мнению, некоторые из этих методов при определенных обстоятельствах могут и должны быть использованы одновременно для достижения максимального рыночного успеха. Например, преимущественное право можно эффективно использовать вкуче с концентрацией на определенных рынках и видах продукции.

Неотъемлемая составляющая разработки конкурентной стратегии — детальный анализ конкурентов, за которым следует адаптация стратегии к действиям данных конкурентов. Конкурентами на рынке являются не только прямые конкуренты, но и производители товаров-заменителей, а также компании, которые в потенциале могут выйти на искомые рынки и стать прямыми конкурентами. Например, до недавнего времени большинство крупных зарубежных интегрированных нефтегазовых компаний не рассматривали российские компании ТЭК как своих конкурентов. Сейчас российские компании стали гораздо более конкурентоспособными на мировых рынках, что ставит их в один ряд с мировыми лидерами отрасли в борьбе за рынки сбыта.

Существует несколько подходов к анализу конкурентов. Выделим подход, основанный на анализе параметров, отраженных на рис. 7.

Конкурентный анализ подразумевает следующие элементы.

***Имидж продукции в глазах потребителей*** — одно из наиболее важных преимуществ — существенно влияет на стратегию конкурентов. Если у потребителей сложился положительный имидж, конкурентам крайне сложно убедить потребителей в качествах своей аналогичной продукции. Для этого требу-