

Управленческие программы как регулятор связи между потреблением и производством

© 2011 А.Ю. Горохов
E-mail: OET2004@yandex.ru

Статья посвящена развитию программ стратегического управления в промышленности, что затруднено современными российскими условиями, а также отсутствием общепризнанной центральной теоретической основы систем управления. Рассматриваются концептуальные основы стратегических управленческих решений, а также практика прогнозирования потребительского спроса.

Ключевые слова: стратегическое управление, система, модель “SMART”, микросреда, макросреда, прогноз спроса.

Успешное развитие промышленности России во многом зависит от внедрения качественных программ стратегического управления, которому отводится чрезвычайно важная роль в промышленной деятельности, роль регулятора как прямой, так и обратной связи между потреблением и производством. Развитие данных систем в стране затруднено создавшейся непростой ситуацией, связанной с невыгодностью реализации главной задачи стратегического управления - достижением максимальной потребительской удовлетворенности и повышением качества жизни, так как промышленное производство вообще стало сферой, невыгодной для приложения капитала. Характерный для российской экономики неуклонный рост цен, с одной стороны, заинтересовывает производителей в росте выпуска товаров, а с другой - сокращает емкость рынка. Особенность условий в отсутствие конкуренции привела к незаинтересованности многих производителей в росте выпуска товаров.

Специфический характер российской рыночной системы обуславливает то, что не все секторы экономики испытывают потребность в качественном стратегическом управлении¹.

Системы не имеют общепризнанной центральной теоретической основы, которая существует для многих других наук. Однако, несмотря на отсутствие центральной методологической основы, анализ базисных идей стратегического маркетингового управления, их реализации на эмпирическом уровне позволяет сделать вывод, что маркетинговое управление стало практической, синтетической, комплексной системой, органично связанной с социально ориентированным рынком.

В настоящее время первостепенное значение приобретает способность предугадывания будущего развития как внешней, так и внутренней среды. Именно в этом случае промышленная

компания получит стратегическое конкурентное преимущество, последовательная реализация которого может не только создать предпосылки для адекватной реакции на изменения, но и обусловит целенаправленное воздействие на внешнюю среду и активное ее формирование. Наиболее существенное значение при формировании стратегического управления в промышленной компании представляют вопросы, связанные с обеспечением качественной информационной основы маркетингового управления, методов управления.

Первостепенным является создание нового управления, прежде всего, в области анализа, прогнозирования и планирования, что обеспечивает последовательную реализацию всего управленческого цикла в системе, позволяет формировать структуру маркетинга компании и осуществлять реализацию его приоритетных функциональных обязанностей: исследование маркетинговой ситуации и прогнозирование ее развития; анализ и оценку рыночных перспектив компании; разработку маркетинговых программ и выбор средств их реализации. С этой целью необходимо разработать ряд методических положений, использование которых даст возможность существенно скорректировать процессы в промышленной компании, связанные с выработкой стратегических и тактических управленческих решений. Поиск с методологической точки зрения правильных путей реализации функций управления, безусловно, должен осуществляться в аспекте, непосредственно связанном с решением функциональных маркетинговых задач. С этих позиций наиболее существенна для компании область сбыта, где выявляются все проблемы, возникшие в стратегии, управлении, организационной структуре компании, процессах, связанных с выработкой стратегических и тактических управленческих решений.

Наиболее актуальными в рамках формирования методологии качественного управления в промышленной компании являются вопросы: сбора, обработки и предоставления структурированной внешней и внутренней маркетинговой информации; анализа, прогнозирования и планирования сбыта; стратегического планирования маркетинга на основе качественных информационно-аналитических систем. Эффективным методом для создания новых методик и моделей, которые могут применяться в отечественной промышленности, мы считаем подробный и рассредоточенный анализ.

Концептуальные основы стратегических решений базируются на принципах: 1) смещения, когда поиск стратегических решений в сферах производства, а затем и конкуренции смещается в сторону предпринимательства и инновации; 2) использования потенциала компании; 3) множественной реакции, т.е. сочетания двух составляющих: внешней и внутренней²; 4) функциональной стратегичности, поиска путей вхождения в различные рынки.

Следует предусматривать увеличивающуюся самостоятельность подразделений компании: максимальную близость к покупателю, его целевым сегментам; рост интегрированной маркетинговой коммуникации, а также усиление государственного регулирования.

Определяющая тенденция последнего времени на розничном фармацевтическом рынке иллюстрирует рис. 1³.

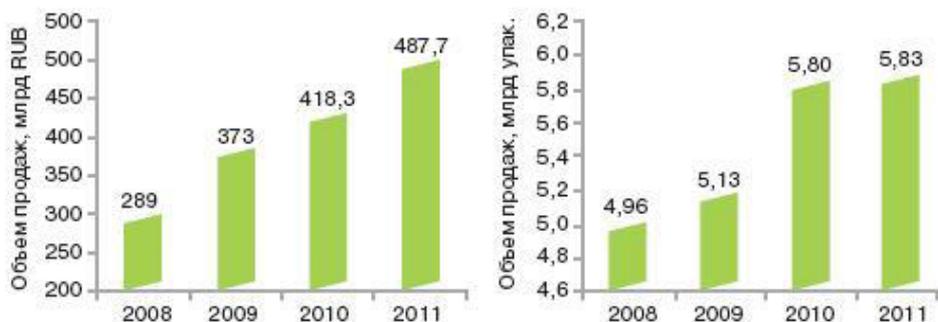


Рис. 1. Динамика и прогноз объема коммерческого розничного сектора российского фармынка 2008–2011 гг.

Требования к стратегическим целям компании целесообразно формулировать с помощью модели “SMART”, согласно которой правильно сформулированные цели должны быть простыми и конкретными, измеряемыми или оцениваемыми, амбициозными, но достижимыми, соответствующими общему направлению развития компании и реалистичными с точки зрения усилий и требуемых ресурсов с четко определенными временными границами.

В случае применения комбинации из нескольких основных стратегий возможно использование комбинированных маркетинговых программ.

Формирование информационной системы должно начинаться с формирования подсистемы корневых данных и подсистемы поддержки сбыта. В работе представлена структура банка данных в рамках формирования маркетинговой информационной системы компании.

Создание системы качественной информации в компании - это не что иное, как создание системы поддержки стратегических управленческих решений.

В ходе разработки программ, влияющих на качество управления, в целях выяснения оценки реальной практики ряда промышленных компаний (“СИА”, “Протек”, “Катрен”, “Генезис”, “Аптека-Холдинг”, “Морон”, “Шрея”, “Авеста Фармацевтика”, Северо-Запад, Авикон) нами был проведен экспертный опрос в период с июня по июль 2010 г. Большинство руководителей компаний (73 %) отметили, что в последнее время особенно сильно влияют на деятельность их компаний именно внешние факторы, среди которых, по мнению экспертов, наибольшее воздействие на результаты деятельности компаний оказывают экономические условия (их отметили 87 % руководителей), потребители (63 %), поставщики (63 %) и посредники (55 %).

Вместе с тем в ходе опроса обращалось внимание на факторы микросреды. Влияние социокультурного окружения на результаты деятельности компаний отметили только 10% руководи-

телей, политических условий - 17 %, научно-технического развития - 30 %. Как показывают результаты исследования, эти факторы могут иметь решающее значение для компаний. В связи с этим мы делаем вывод о том, что еще не все руководители достаточно четко представляют себе значение факторов внешней среды в управлении работой своих компаний.

Было выяснено, что информация о факторах внешней среды часто имеется в недостаточном

объеме, она не всегда достоверна или несвоевременна. Кроме того, было выяснено, что сбор, анализ и передача информации в значительной мере осуществляются нецеленаправленно, спонтанно и случайно (за исключением тех служб, которые специально созданы для этих целей - отделов маркетинга, научно-технической информации, юридических отделов и других аналитических подразделений). Поэтому сегодня информация о внешней среде в компаниях в значительной степени разрознена и не дает о ней целостного представления. Кроме того, многие руководители (63 %) сами отмечали, что представляют будущий характер внешней среды только интуитивно, а некоторые (25 %) - что вообще практически не имеют о ней должного представления. Одной из главных причин подобного положения является отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды. Это обусловлено неудовлетворительным информационным и другими видами взаимодействия между различными подразделениями, недостатком квалифицированных кадров и, прежде всего, специалистами по маркетингу, а также отсутствием или нехваткой необходимых финансовых ресурсов.

В процессе качественного прогнозирования параметров рекламного информационного потока (интенсивности, скорости ее изменения) оценка эффективности рекламного потока должна основываться на инвестиционном подходе, который предполагает использование модифицированных

показателей и инструментов оценки эффективности инвестиционных проектов, расчет ставки дисконтирования по годам реализации проекта, ассигнования на рекламу, прибыль, чистый приведенный эффект, индекс прибыльности. Мы убеждены, что с целью оптимизации инвестирования необходимо постоянно повышать качество маркетинговых информационных систем в промышленных компаниях. Ключевой информацией является информация о сегменте, знание которой обеспечивает выработку точной рыночной стратегии и правильный выбор инструментов, экономию средств.

Согласно разработанной методике процесс комплексного исследования внешней среды в промышленных компаниях должен проводиться в рамках модели в последовательности этапов и процедур, представленной на рис. 2.

Для разработки стратегических планов компании и их ежегодной корректировки необходимо проводить прогнозирование внешней среды с использованием методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов.

В целях эффективного использования методики в компании нами предлагается создание соответствующих организационно-экономических предпосылок, определение организационной формы проведения исследования внешней среды, обращение к специализированным исследовательским организациям, таким, как консалтинговые и информационные фирмы, научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения



Рис. 2. Модель исследования внешней среды промышленной компании

и т.п., либо - для крупных и средних компаний - создание специализированного структурного подразделения по исследованию внешней среды: отдела маркетинга или информационно-аналитической службы, а также техническое обеспечение исследования.

Поскольку организация исследования внешней среды требует соответствующего финансового обеспечения, затраты на его проведение следует рассматривать как инвестиции в информацию, способствующую выработке оптимальных стратегических решений, своевременному устранению опасностей и использованию возможностей, выгоды от которых могут иметь долговременный характер.

Проведение систематических исследований внешней среды по разработанной методике с соответствующим организационно-экономическим обеспечением будет способствовать своевременной реакции компании на ее изменения, что, в свою очередь, повысит эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Концепция развития компании подразумевает также формирование стратегии использования

резервов внутренней среды, что особенно важно при дефиците инвестиций (в виде производственного потенциала, квалифицированных работников). Выявить такие резервы можно по уровню их возникновения и по предмету изыскания, что показано на примере модели (рис. 3).

Теоретической основой для разработки стратегий развития с учетом особенностей промышленных отраслей выступают резервы, при формировании стратегии выявления и использования которых важны методические подходы к разработке норматива использования производственной мощности, определение направления комплексной системы изучения рынка и резервов в процессе проведения маркетинговых исследований.

Сопоставление спроса и предложения позволяет определять величину резерва использования маркетинга в виде увеличения объема продаж. В связи с этим мы предлагаем модель комплексной системы изучения рынка (рис. 4).

Анализ рынка рекомендуется проводить по позициям: сегментирование и выбор целевого сегмента рынка; определение спроса и предложения.

Особое значение надо придавать совершенствованию прогнозирования потребительского

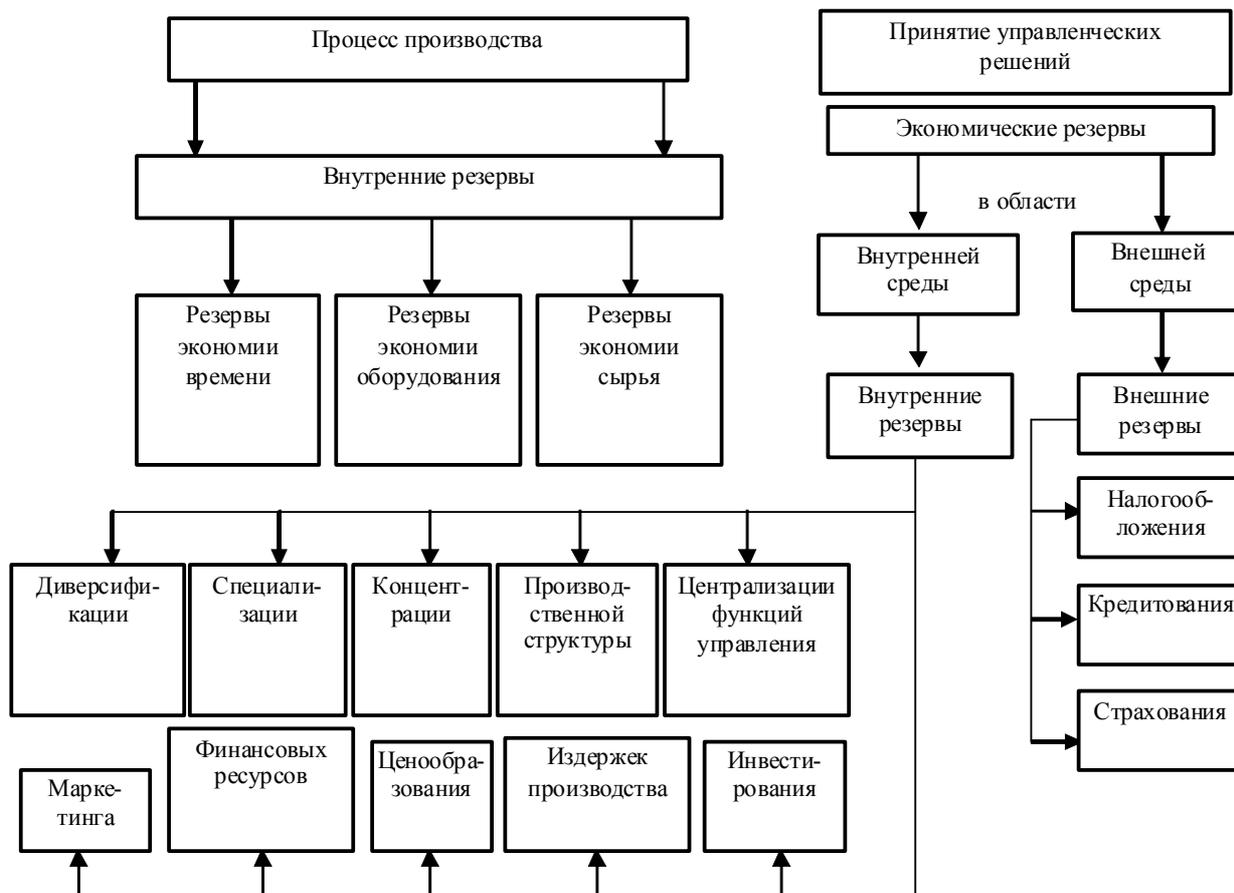


Рис. 3. Модель исследования внешней среды промышленной компании

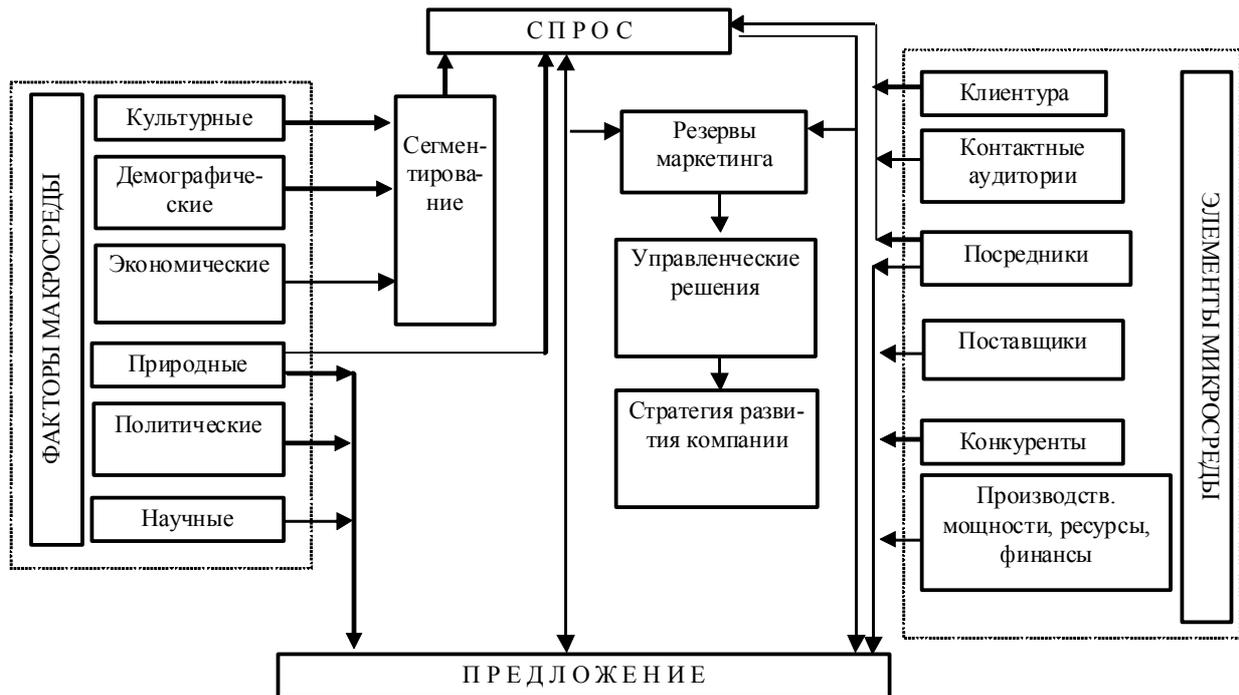


Рис. 4. Модель комплексной системы изучения рынка

спроса, которое позволяет повысить качество разрабатываемых прогнозов, а также обеспечить эффективное использование их результатов в управленческой деятельности компаний.

В настоящее время проблема оценки качества прогнозов потребительского спроса характеризуется неотработанностью понятийного аппарата, что порождает неточности при определении его сущности, а также затрудняет разработку адекватных условиям неравномерной динамики промышленного производства методов оценки качества прогнозов.

Под качеством прогноза потребительского спроса мы понимаем совокупность и уровень свойств прогнозной информации о потребительском спросе, которые определяют ее способность удовлетворять установленные или подразумеваемые требования к прогнозам потребительского спроса. В данном определении повышение качества прогнозов потребительского спроса полнее увязывается с его объективной основой, предметом и объектом, а также повышением эффективности стандартов прогнозной деятельности, позволяя избежать затруднений в изучении и оценке его сущности, выяснении и интерпретации его уровня. В условиях неравномерной динамики промышленного производства особую актуальность и практическую значимость приобретает оценка группового качества прогноза потребительского спроса, а к числу свойств, наиболее полно характеризующих групповое каче-

ство прогноза, следует относить точность, надежность и достоверность.

Обзор существующих методов оценки отдельных свойств качества прогнозов спроса показал, что данные методы позволяют определять лишь его технический уровень и не обеспечивают сведения множества разнородных по содержанию свойств качества к единой групповой или комплексной оценке.

Для отражения особенностей формирования потребительского спроса в рыночных условиях в методику прогнозирования, по нашему мнению, следует внести дополнительно: процедуру определения товарных границ прогнозируемых потребительских рынков; сценарный подход при прогнозировании потребительского спроса; модель учета фактора цикличности динамики промышленного производства, включающую блоки учета типа и фазы конъюнктурных колебаний, блок учета фактора полицикличности конъюнктурных колебаний; сетку полицикличности конъюнктурных колебаний; провести адаптацию метода технического анализа особенностям прогнозирования потребительских рынков; ограничения на использование динамических коэффициентов эластичности потребительского спроса при прогнозировании. Включение данных дополнений в методику прогнозирования позволит повысить степень обоснованности разрабатываемых на основе прогнозов потребительского спроса управленческих решений.

Необходимо сохранять функциональный подход при организации прогнозирования потребительского спроса на крупных фирмах и создавать региональные центры экономической конъюнктуры, нацеленные на удовлетворение потребностей средних и мелких промышленных фирм в прогнозах спроса. Это обеспечит распространение прогнозной информации конъюнктурного характера среди фирм, не имеющих возможности для создания в своей структуре подразделений, отвечающих за прогнозирование, маркетинговые и рыночные исследования.

Введение предлагаемых рекомендаций по совершенствованию оргструктур прогнозирования потребительского спроса в экономическую практику будет способствовать упорядочению системы органов управления, а также развитию конкуренции на товарных рынках фармацевтической продукции регионов Российской Федерации.

¹ Так, некоторые отрасли, где спрос далеко опережает предложение, по-прежнему живут еще в эре производства. Есть сферы, которые вступили в эру продаж, где производителю уже необходимо убеждать в преимуществах своего товара.

² Что касается внешней составляющей, то у классиков она представлена достаточно полно и связана с выбором приоритетов (см.: Ансофф И.

Стратегическое управление. М., 1999; *Ackoff R. Creating the Corporate Future*. John Wiley, 1981; *Карлофф Б. Деловая стратегия*: пер. с англ. М., 2001; *Портер М. Международная конкуренция*. М., 1993).

³ Наблюдается снижение цен путем введения механизма их государственного регулирования. Как следствие, наблюдается снижение цен на многие лекарства (с целью поддержания их конкурентоспособности), а также подорожание некоторых дешевых препаратов (с целью компенсации потери прибыли от снижения цен). Заметное снижение уровня цен стало одним из факторов роста спроса на лекарства. В совокупности с общим восстановлением экономики после экономического кризиса 2008-2009 гг. это привело к значительному росту объема рынка в натуральном выражении. По итогам 2010 г. прирост аптечных продаж к предыдущему году составит 11-13 % в стоимостном выражении и 12-14 % - в натуральном (рис. 1). Согласно принятой в сентябре 2010 г. поправке к закону "Об обращении лекарственных средств в РФ", производители препаратов имеют право повышать цену на препарат в случае, если повысились цены на сырье для его изготовления. Темпы роста розничного рынка в натуральном выражении после всплеска в 2010 г. в последующем периоде замедлятся; по итогам 2011 г. прирост рынка в упаковках составит от -2 до 3 %. Прирост рынка в стоимостном выражении с учетом тенденции роста цен в 2011 г. составит 14-16 % (источник: ЦМИ "Фармэксперт").

Поступила в редакцию 02.09.2011 г.