

ЭКОНОМИКА

Чертова Татьяна Николаевна

канд. экон. наук, доцент

Бойко Наталья Витальевна

канд. культурологии, доцент

ФГКВОУ ВПО «Военный университет Минобороны России»

г. Москва

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА

***Аннотация:** в данной статье рассмотрены стратегии делового успеха – минимизация стоимости производимых товаров и продажа их по цене равной или меньшей, чем стоимость продукции конкурентов, «дифференцирование рынка (или имиджа товара)», эталонные стратегии Ф. Котлера, стратегии целенаправленного сокращения, а также дополнительные разновидности эталонных стратегий современных экономистов.*

***Ключевые слова:** стратегия, менеджмент, товар, потребитель, цена, продукт, стоимость, рынок, фирма.*

Симбиоз двух взаимодополняющих научных течений – управленческого и экономического – отчетливо прослеживается на протяжении всей «рыночной» истории общества и в четко структурированной форме нашел свое отражение в одной из последних (опубликованной на русском языке в 1999 г.) работ общепризнанного классика экономической теории Игоря Ансоффа «Новая корпоративная стратегия» [1, с. 62].

«Две фундаментальных гипотезы микроэкономики состоят в следующем:

- 1) товары/услуги, предлагаемые покупателям, не дифференцированы;
- 2) единственным критерием покупателя при совершении покупок является минимизация общих затрат.

Эти предположения были верны для развитых стран в течение первой половины XX в., микроэкономическая теория полностью объясняла действительность. Оптимальная стратегия делового успеха была проста: минимизация стоимости производимых товаров, и продажа их по цене, равной или меньшей, чем стоимость продукции конкурентов.

Но во второй половине XX в. факторы рыночного успеха изменились. Покупателей уже не прельщает стандартный продукт по наименьшей цене. Они хотят, чтобы товар обладал набором функций и характеристик, удовлетворяющих их вкусы, социальный статус, покупательную способность. В результате способность предложить товар, удовлетворяющий специфические потребности определенной группы покупателей, стала критическим фактором успеха, а дифференцирование товара – важной конкурентной стратегией».

В последнюю четверть XX века в микроэкономической теории делается неявное предположение о том, что: «Потребители обладают полной информацией и осознают не только разницу в цене, но и в наборе функций и рабочих характеристик предлагаемых товаров/услуг. Но опыт показывает, что покупки совершаются, скорее, под влиянием имиджа товара или услуги. Далее коммерческие фирмы обнаружили, что вкусами и предпочтениями потребителей можно управлять, что с помощью грамотной рекламы и умелого продвижения товара создаются новые потребности» [15, с. 49].

Это привело к тому, что еще одной важной стратегией стало «дифференцирование рынка (или имиджа товара)...

Таким образом, по мнению И. Ансоффа, в последнюю четверть XX в. для успеха компаний существенно важными стали следующие стратегии:

1. Стратегия максимизации доли рынка (историческая).
2. Стратегия роста, обеспечивающая будущее развитие фирмы.
3. Стратегия дифференцирования рынка (рыночной ниши), связанная с созданием у покупателей положительного имиджа товаров/услуг компании.

4. Стратегия дифференцирования товаров/услуг (продуктовой ниши), направленная на восприятие отличия товаров/услуг компании от продукции конкурентов.

Делая такой вывод о перспективах дальнейшего совершенствования Стратегического менеджмента, И. Ансофф исходит из того, что «согласно микроэкономической теории, успех на рынке зависит исключительно от цены товара или услуги. Считается, что наименьшая цена позволяет фирме захватить максимальную долю рынка и снизить издержки благодаря эффекту масштаба. Тем самым компания превращается в производителя с наименьшими затратами и максимизирует и объем продаж, и прибыль» [1, с. 256].

Практически одновременно с И. Ансоффом, другой общепризнанный классик экономической теории и один из основоположников маркетингового подхода к анализу рынка Филипп Котлер в своей регулярно переиздаваемой в России работе «Основы Маркетинга» предложил промышленным предприятиям несколько иную формулу достижения коммерческого успеха на рынке [3, с. 48]: «Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами».

При этом, для разработки стратегии эффективного развития компании в условиях постиндустриального рынка конца XX в. он рекомендовал промышленным предприятиям руководствоваться тем принципом, что: «Прибыль можно поднять с помощью увеличения роста сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить, благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка или выходу на новые зарубежные рынки. Именно это и становится текущими задачами фирмы в сфере маркетинга».

Опираясь на вышеприведенный принцип и развивая (дополняя) «ценовую» концепцию рыночного спроса И. Ансоффа, Ф. Котлер выделил 3 основных

группы стратегий роста компании, которые на данный момент признаны большинством экономистов в качестве эталонных:

Таблица 1

Эталонные стратегии по Ф. Котлеру

	Группа Стратегий	Входящие в нее разновидности (подгруппы)
1	Стратегии концентрированного (интенсивного) роста, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивают другие элементы	1.1. Глубокое (с помощью агрессивного маркетинга) внедрение на рынок
		1.2. Расширение границ рынка
		1.3. Совершенствование товара
2	Стратегии интегрированного роста, используемые, когда фирма развивает производство и повышает рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи производства и продажи товаров («поставщиков», «каналы сбыта», «конкурентов»)	2.1. Обратная (регрессивная) вертикальная интеграция (приобретение или установление контроля над поставщиками)
		2.2. Вперед идущая (прогрессивная) вертикальная интеграция (приобретение или установление контроля над системой распределения и сбыта)
		2.3. Горизонтальная интеграция (приобретение или установление контроля над рядом предприятий-конкурентов)
3	Стратегии диверсификационного роста (диверсификации), прежде всего, связанные с состоянием или изменением продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии	3.1. Концентрическая (центрированная) диверсификация (поиск возможности производства новых товаров на уже имеющемся оборудовании)
		3.2. Горизонтальная диверсификация (поиск возможности производства новых товаров с помощью новых технологий и на новом оборудовании, но в рамках своей, ставшей уже привычной отрасли)
		3.3. Конгломератная диверсификация (поиск возможности производства новых товаров с помощью новых технологий и на новом оборудовании, но в рамках своей, ставшей уже привычной отрасли)

В противоположность стратегиям инвестиционной активности современные экономисты (в частности, Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова [2, с. 154], В.В. Уваров [17, с. 86]) выделяют также еще и 4-ую группу стратегий – целенаправленного сокращения, перечень и описание которых приведены в таблице 2.

Таблица 2

Стратегии целенаправленного сокращения

	Группа Стратегий	Входящие в нее разновидности (подгруппы)
4	Стратегии целенаправленного сокращения (свертывания), предполагающие продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структуру	4.1. Собственно стратегия сокращения (свертывания) – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структуру
		4.2. Стратегия сбора (снятия) урожая – предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе
		4.3. Стратегия ликвидации – представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения (фактически – речь идет о ликвидации (закрытии) в течении короткого периода времени хозяйственного подразделения фирмы либо отказе фирмы от некоторых направлений своей деятельности)
		4.4. Стратегия минимизации расходов

Кроме того, ряд современных экономистов В.В. Уваров [17, с. 124], Н.А. Левченко [6, с. 92]) дополняют классическую матрицу эталонных стратегий Ф. Котлера их новыми разновидностями, сводный перечень которых приведен в таблице 3.

Таблица 3

Дополнительные разновидности эталонных стратегий

	Группа Стратегий	Входящие в нее разновидности (подгруппы)
1	Стратегии концентрированного (интенсивного) роста	1.4. <i>Стратегия транснационализации хозяйственной деятельности предприятий</i> как такая форма интернационализации, при которой интернационализируются не только товар или услуга, но и создается свое производственное, сбытовое или финансовое предприятие за рубежом. На этой стратегии основывается деятельность и развитие ТНК. В такой трактовке стратегия транснационализации не является прямым синонимом ни интернационализации хозяйственной деятельности, ни интеграции последней
		<i>Стратегия интернационализации</i> (экспорт – прямой или через посредников, прямые промышленные инвестиции, контрактные системы – концессия лицензии, франшиза, договор управления)

2	Стратегии интегрированного роста	<p>2.4. <i>Стратегия международной производственной кооперации</i> (партнерство в области совместного производства продукции), связывающая партнеров единым производственным процессом по созданию совместного продукта. Кооперация труда и производства – объективный исторический процесс, диктуемый законами разделения труда и присущий всем способам производства и регионам мира. Производственная кооперация экономически самая эффективная, ресурсосберегающая стратегия (не сопряжена с ростом структуры) и одновременно самая сложная в организационном смысле. Важнейшими условиями межрегиональной и международной производственной кооперации являются долгосрочность, повторяемость операций хозяйственного взаимодействия, направленность на реальное производство материальных благ, технологически взаимоувязанное производство</p>
		<p>2.5. <i>Стратегия международного франчайзинга</i> (продажа иностранному партнеру технологии, торговой марки, маркетинговых наработок)</p> <p>2.6. <i>Стратегия цепочки</i> (создание кумулятивного и прогрессивного развития в долгосрочном аспекте за счет занятия стратегических позиций в технологических узлах, удержание которых открывает новые пары товар-рынок)</p> <p>2.7. <i>Стратегия разделения</i> (когда предприятие поручает, делегирует другому выполнение каких-либо задач, роли. Порученная деятельность (товар, операция, услуга) должна прямо или косвенно способствовать производству конечной продукции предприятия-поручителя)</p> <p>2.8. <i>Стратегия внешнего роста</i> (заключается в передаче существующих активов от одного предприятия к другому и выражается в приобретении или уступке прав собственности). Варианты: слияние, простое поглощение, поглощение филиала, слияние-поглощение, частичная передача активов, создание общего филиала, участие в капитале</p>
3	Стратегии дифференцированного роста (диверсификации)	<p>3.4. <i>Стратегия создания совместных производств</i> или выделенное интегрированное производство, сокращенно ВИП в виде самостоятельного юридического лица, формально не подчиненного материнским компаниям. Наиболее часто встречается простейший вариант делегирования таким предприятиям со стороны материнских компаний функций распределения или других услуг, однако в последнее время как в мировой, так и в российской практике этим предприятиям все больше делегируется отдельные производственные процессы, вплоть до выпуска конечного, реализуемого на рынке продукта</p>
4	Стратегии целенаправленного сокращения	<p>4.5. <i>Аутсорсинг</i>, в том числе и международный (выделение неперспективных видов бизнеса и их размещение на иностранной территории с более благоприятным налоговым климатом). Здесь она выступает как наиболее щадящая в социальном плане и наиболее продуктивная форма сокращения непрофильных активов или сфер деятельности предприятия, где оно не достигает</p>

		уровня технологической конкурентоспособности. Экономическое значение аутсорсинга значительно превышает значение других стратегий сокращения, ибо он представляет собой особую форму интеграции, т.к. ведет к усилению межфирменных взаимосвязей
--	--	---

С точки зрения анализа структуры рынка и определения конкурентной позиции (статуса) фирмы на рынке интерес представляет концепция А. Мартинет [8, с. 143], отраженная в следующем рисунке.



Рис. 1. Стратегии менеджмента по А. Мартинет

В то же время, другие современные исследователи (Д.Б. Мельничук [9, с. 76]; Н.Н. Тренев [16, с. 56]; М.И. Круглов [5, с. 503]) в рамках детализации все той же «маркетинговой» концепции Ф. Котлера рекомендуют компаниям следующие «формулы» успеха на рынке:

1. Ориентация на «простые стратегии развития предприятия» по Н.Н. Треневу [16, с. 56]: «слабого роста» (поддержание статус-кво, фокусировка на ограниченной или специальной возможности), «сильного роста» (поглощения конкурентов, слияние с конкурентами, географическое расширение), «стратегия ухода» и «комбинированные стратегии».

2. Ориентация на композицию в единую систему конкретных стратегий – по М.И. Круглову [5, с. 503]:

- предпринимательских (стратегий: «деятельности», роста потенциала предприятия, удовлетворения потребностей, научно-технического развития, конверсии деятельности, конкуренции на товарном рынке, конкуренции и кооперации в создании новой продукции и технологий (нововведений));

- организационных (выбор критериев для оценки результатов деятельности, организационные концепции, оперативные приемы);

- трудовых (мотивации труда, влияния научно-технического развития на потребность в трудовых ресурсах и их облик).

3. Ориентация на многоуровневые маркетинговые стратегии: а) определение общего направления деятельности организации, б) определение направления управления отношениями с клиентами по компонентам 4Р, 4С и 4А; в) конкретизация стратегий «второго» уровня» [10, с. 25; 11, с. 116].

Вместе с тем, в своей более поздней работе – «Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок» [4, с. 143] (русская версия вышла в 2003 г.) сам Ф. Котлер внес весьма существенные коррективы в свою «маркетинговую» концепцию поведения промышленного предприятия на рынках с жесткой конкуренцией, введя понятие «трех уровней маркетинговой деятельности» [4, с. 143]:

1. Маркетинг реагирования – как форма маркетинга, используемая в ситуации, когда нужды потребителя известны, а компании способны предложить реальное решение для их удовлетворения.

2. Предвосхищающий маркетинг – как готовность компании заблаговременно понять, когда латентная потребность станет реальной.

3. Маркетинг, формирующий запросы – как способность компании предложить на рынке продукты и услуги, о которых никто еще не просил, так как просто не знал об их существовании.

С этих позиций Ф. Котлер дополняет свою «формулу успеха» необходимостью учета компанией еще пяти факторов рынка:

- совершенствование технологии;
- расширяющиеся международные связи (глобализация);
- дерегулирование национальных экономик;

- приватизация;
- обучение менеджеров.

Для повышения прибылей компаний рекомендует им не только стимулировать сбыт, сокращать издержки и завоевывать большую долю отечественного и зарубежного рынков, но еще и:

- обеспечивать более высокое, чем у конкурентов, качество товара;
- обеспечивать более высокое, чем у конкурентов, качество обслуживания;
- обладать способностью к адаптации и ориентации на потребителя;
- постоянно совершенствовать товар;
- регулярно внедрять новинки;
- завоевывать быстроразвивающиеся рынки (за счет межотраслевой диверсификации производства);
- постоянно превосходить ожидание потребителя (предлагая товары более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии – и все это по более низкой цене).

В дополнение ко всему вышесказанному, в той же самой работе [4, с. 231], экстраполируя свою маркетинговую концепцию на рынок XXI века и пытаясь спрогнозировать основные тенденции его развития, Ф. Котлер корректирует свой подход к анализу рыночных возможностей компании с чисто «потребностно-конкурентного» на «информационно-маркетинговый». При этом он вводит понятие «информационной экономики» [4, с. 242], которая в XXI веке должна прийти на смену постиндустриальной, и «электронного маркетинга», который, он рассматривает с точки зрения использования технологии Интернет для совершенствования методики маркетинговых исследований, повышение эффективности рекламы, расширения каналов сбыта и продвижения товаров, окончательного перехода на систему «электронных» платежей и упрощения (как для производителей, так и потребителей) процедуры обслуживания клиентов.

Наконец, третий общепризнанный классик экономической теории и ярый приверженец рынка абсолютно свободной конкуренции М. Портер в своих работах «Международная конкуренция» (1993) [12, с. 896] и «Конкуренция» (2000)

[13, с. 495] последовательно отстаивает следующий концептуальный подход к разработке промышленным предприятием высокоэффективной стратегии поведения на постиндустриальном рынке конца XX в.: «Позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество, причем под позицией в отрасли подразумевается подход фирмы в целом к конкуренции, а не только ее продукция или то, на кого она рассчитана» [12, с. 312].

В рамках разработанной М. Портером концепции: «суть конкуренции выражается пятью силами:

1. Угрозой появления новых конкурентов.
2. Угрозой появления товаров и услуг заменителей.
3. Способностью покупателей торговаться.
4. Способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться.
5. Соперничеством уже имеющимися конкурентами между собой.

«... Эти пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им придется нести, и на размеры капиталовложений, необходимых для того, чтобы конкурировать в этой отрасли».

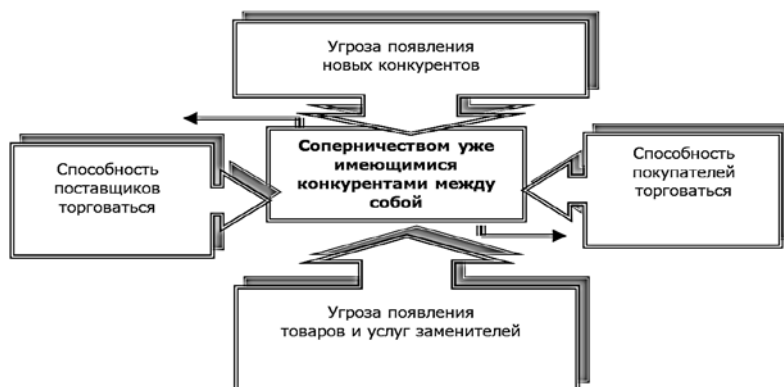


Рис. 2. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Базируясь на вышеприведенном предположении о главенствующей роли конкуренции в функционировании постиндустриального рынка конца XX в. М. Портер выделяет 3 варианта стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций и, соответственно, успеха на рынке:

1. Стратегия лидерства по издержкам (снижение полных издержек производства).

2. Стратегия широкой дифференциации (придание товару (услуге) специфических черт в рамках ключевых (стержневых) компетенций их производящей фирмы).

3. Сфокусированная стратегия рыночной ниши (основанная на низких издержках и ориентированная на узкий сегмент покупателей либо основанная на дифференциации продукции, с целью обеспечения представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам).

При этом М. Портер считает, что «фирма, не развивающая свою стратегию в одном из трех указанных направлений, а выбравшая какой-то срединный путь, окажется в весьма посредственном стратегическом положении» [12, с. 313].

С другой стороны, М. Портер видит дальнейшие перспективы развития рынка в XXI веке только в русле [13, с. 345]:

1. Фокусировки на создании специализированных факторов (разработке специализированных программ обучения менеджеров, стимулировании университетских исследований, направленных на решение проблем отрасли и т.д., деятельность торговых объединений и, что наиболее важно, частные инвестиции компаний).

2. Избежания вмешательства со стороны правительств, ВТО, ЕБРР и МВФ – Прим. авторов в факторы и валютный рынок.

3. Строгого соответствия продуктов стандартам безопасности и охраны окружающей среды.

4. Сильного ограничения прямой кооперации между соперниками в отрасли.

5. Продвижения целей, ведущих к устойчивому инвестированию.

6. Прекращения регулирования конкуренции.

7. Проведения сильной внутренней антитрестовской политики.

8. Отказа от зарегулированности в торговле.

В вопросе наиболее рациональных (с точки зрения интересов развития мировой экономики) взаимоотношений между бизнесом и государством в XXI веке М. Портер придерживается следующих позиций [13, с. 348]:

«На правительстве лежит чрезвычайно большая ответственность за основополагающие факторы, такие, как система начального и среднего образования, базовая инфраструктура страны, а также проведение исследований в областях, представляющих общий интерес, например – в здравоохранении...

Адекватная роль правительства (в отношении рынка – Прим. авторов) состоит в том, чтобы оно выступало в роли катализатора и искателя нового; оно должно вдохновлять – или даже подталкивать – компании к повышению своих стремлений к движению к более высокому уровню конкуренции, даже несмотря на то, что этот процесс может оказываться весьма неприятным и сложным.

Правительство не может создавать конкурентоспособные отрасли; это могут делать только сами компании.

Ведущая к успеху политика правительства – это та политика, которая создает среду, в которой компании могут достигать конкурентоспособных преимуществ, – а не та, при которой правительство непосредственно вовлекается в сам процесс, за исключением случаев, когда страна находится на раннем этапе развития.

Роль правительства является скорее косвенной, чем прямой...

Основополагающие принципы, которым должны следовать правительства для оказания адекватного воздействия на конкурентность страны: необходимо поощрять изменения, способствовать внутренней конкуренции, стимулировать инновации».

В развитие данной концепции ряд современных исследователей (Д.Б. Мельничук [11, с. 24], И.А. Саурова [14, с. 90]) предлагают компаниям уже не 3 (как в оригинале М. Портера), а 7 чисто конкурентных стратегий:

- лидерство в издержках;
- дифференциация;
- концентрация (фокусирование);

- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм;
- лидерство в издержках и качестве;
- стратегия дробления (российская практика).

Обобщая все вышесказанное, можно утверждать, что к началу XXI века ведущими теоретиками экономической науки были выдвинуты и до сих пор активно отстаиваются следующие концепции формирования и функционирования рыночных отношений.

Таблица 4

Базовые концепции постиндустриального рынка конца XX века
и предлагаемые классиками пути формирования
«информационно-маркетингового» рынка XXI века

	Наименование концепции	Суть концепции, автор	Разработанные на базе данной концепции эталонные стратегии
1	«Ценовая» концепция саморегулирования рынка (как системы «Спрос – Предложение»)	Наименьшая цена позволяет фирме захватить максимальную долю рынка и снизить издержки благодаря эффекту масштаба («Ранняя», выдвинутая в качестве «исторической», концепция И. Ансоффа)	1. Стратегия максимизации доли рынка (И. Ансофф). 2. Группа стратегий интегрированного роста (И. Ансофф, Ф. Котлер)
2	«Имиджевая» («провоцирующая спрос») концепция саморегулирования рынка (как системы «Спрос – Предложение»)	Потребители обладают полной информацией и осознают не только разницу в цене, но и в наборе функций и рабочих характеристик предлагаемых товаров/услуг. Однако, покупки совершаются, скорее, под влиянием имиджа товара или услуги. Из чего следует, что вкусами и предпочтениями потребителей можно управлять, создавая с помощью грамотной рекламы и умелого продвижения товара новые потребности покупателей (Более «поздняя», выдвинутая для рынка последней четверти XX в., концепция И. Ансоффа)	1. Стратегия дифференцирования рынка и/или товаров/услуг (И. Ансофф). 2. Группа стратегий концентрированного роста (И. Ансофф, Ф. Котлер)

3	«Маркетинговая» (потребностно-конкурентная») концепция саморегулирования рынка	Залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой ими удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. («Ранняя» концепция Ф. Котлера)	1. Группа стратегий диверсификационного роста (диверсификации) (Ф. Котлер)
4	«Информационно-маркетинговая» концепция саморегулирования рынка	Залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой ими удовлетворенности более эффективными (например, с помощью Интернет технологий), чем у конкурентов, способами и с учетом таких, характерных для рынка XXI века, факторов, как: совершенствование технологии; расширяющиеся международные связи (глобализация); дерегулирование национальных экономик; приватизация; обучение менеджеров. (Более «поздняя», выдвинутая для «информационного» XXI в., концепция Ф. Котлера)	Все 3 группы эталонных стратегий, скорректированных с учетом новой, «трехуровневой» концепции маркетинга: 1. Маркетинг реагирования. 2. Предвосхищающего маркетинг. 3. Маркетинга, формирующего запросы
5	«Конкурентная» концепция саморегулирования рынка	Истинные потребности покупателей (с точки зрения их заинтересованности в самом товаре, как таковом) вторичны по сравнению с "экономической выгодой" от приобретения товаров/услуг у конкурирующих друг с другом продавцов. В результате чего позицию фирмы в отрасли и ее коммерческий успех на рынке всецело определяет ее конкурентное преимущество, напрямую зависящее от пяти сил конкуренции. При этом, за счет своего конкурентного преимущества продавцы могут диктовать рынку (потребителям) свои цены, снижая при этом издержки производства и повышая свою прибыль	1. Стратегия лидерства по издержкам (М. Портер). 2. Стратегия широкой дифференциации (М. Портер). 3. Сфокусированная стратегия рыночной ниши (М. Портер). 4. Группа стратегий интегрированного роста (И. Ансофф, Ф. Котлер)

В русле вышеприведенных концепций классики экономической теории XX века предлагают нижеследующее «видение» потребительского рынка XXI века и, соответственно, формулируют рекомендации к разработке компаниями выигрышных стратегий поведения на нем (таблицу 5).

Таблица 5

Прогнозируемые классиками экономической теории XX века
тенденции изменения (совершенствования) рынка в XXI веке

№ п/п	Прогнозируемая тенденция изменения (совершенствования) рынка в XXI веке	Рекомендуемые компаниям в русле данной тенденции подходы к разработке выигрышной стратегии (автор)
1	Производственные тенденции (с точки зрения изменения характера «Предложения»)	
1.1	Совершенствование технологии производства товаров/услуг	Непрерывное совершенствование и модернизация товаров/услуг на базе собственных НИОКР (Ф. Котлер)
1.2	Совершенствование информационных технологий	Более активное использования Интернет - технологий для совершенствования методики маркетинговых исследований, повышение эффективности рекламы, расширения каналов сбыта и продвижения товаров, внедрения системы «электронных» платежей" и упрощения (как для производителей, так и потребителей) процедуры обслуживания клиентов
1.3	Дальнейшее усиление «ценовой» конкуренции (сохранение актуальности базового постулата микроэкономической теории XX века, согласно которому: успех компании на рынке зависит исключительно от наименьшей (по сравнению с конкурентами) цены ее товара или услуги, что позволяет ей захватить максимальную долю рынка и снизить издержки благодаря эффекту масштаба)	Стремление к максимизации доли рынка за счет интегрированного роста (И. Ансофф, Ф. Котлер)
1.4	Ужесточение «неценовой» конкуренции (под влиянием «пяти сил» конкуренции М. Портера)	Усиление конкурентного преимущества компании на рынке (М. Портер)
1.5	Существенное снижение роли государства в регулировании рыночных отношений (в идеале – формирование рынка «абсолютно свободной» конкуренции) под влиянием фактора приватизации	Стремление к лидерству по издержкам и разработка сфокусированной стратегии рыночной ниши (М. Портер)

1.6	Интернационализация бизнеса под влиянием фактора глобализации	Концентрация бизнеса (И. Ансофф, Ф. Котлер)
1.7	Усиление контроля за соответствием продуктов стандартам безопасности и охраны окружающей среды	Стремление к социально-этичному маркетингу (М. Портер; Ф. Котлер)
1.8	Стабилизация (повышение управляемости) рынка под влиянием фактора обучения менеджеров	Интеграция и диверсификация бизнеса (Ф. Котлер)
2	Потребительские тенденции (с точки зрения изменения характера «Спроса»)	
2.1	Повышение информационной открытости рынка (благодаря современным интернет-технологиям потребители с каждым днем обладают все более полной информацией и осознают не только разницу в цене, но и в наборе функций и рабочих характеристик предлагаемых товаров/услуг)	Сегментирование и дифференцирование рынка и/или товаров/услуг и глубокое (с помощью агрессивного маркетинга) внедрение на рынок (Ф. Котлер)
2.2	Дальнейшее усиление фактора «экономности» покупателей с тех позиций, что их истинные потребности (с точки зрения заинтересованности в самом товаре, как таковом) вторичны по сравнению с «экономической выгодой» от приобретения товаров/услуг у конкурирующих друг с другом продавцов	Стремление к лидерству по издержкам и разработка сфокусированной стратегии рыночной ниши (М. Портер)
2.3	Приоритетное (по сравнению с реальной потребительской ценностью) влияние на потребителей «имиджа» товара/услуги – особенно в момент принятия ими решения о покупке. При этом, по мнению И. Ансоффа вкусами и предпочтениями потребителей в XXI веке можно будет управлять, создавая с помощью грамотной рекламы и умелого продвижения товара новые потребности покупателей	Более широкое дифференцирование торговых марок и брэндов товаров/услуг на рынке, связанное с созданием у покупателей положительного имиджа товаров/услуг компании без существенного изменения их потребительской ценности и свойств (И. Ансофф)
2.4	Дальнейший рост и дифференциация потребностей покупателей. При этом, по мнению Ф. Котлера дальнейшая эволюция потребностей покупателей будет отталкиваться от одного из пяти возможных вариантов ценового позиционирования компаниями своих товаров на рынке: «Больше за бóльшую цену», «Больше за ту же цену», «То же самое за меньшую цену», «Меньше за гораздо меньшую цену», «Больше за меньшую цену»	Реализация на практике «трехуровневой» (маркетинг реагирования; предвосхищающий маркетинг; формирующий запросы) концепции маркетинговой деятельности (Ф. Котлер)

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуrowsкого. – СПб.: Питер, 1999 – 416 с.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004 – 413 с.
3. Котлер Ф. Основы Маркетинга. – М.: ТОО ПФФ «Росинтер», 1996.
4. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 296 с.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
6. Левченко Н.А. Стратегический менеджмент в инвестиционном развитии промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2003 – 149 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское Соглашение, 2000. – 288 с.
8. Martinet A. Ch. Strategic. Vuilbert. – Paris, 1983. – 220 с.
9. Мельничук Д.Б. Формирование системы стратегического управления промышленным предприятием: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2004 – 167 с.
10. Мельничук Д.Б. Моделировании корпоративной стратегии предприятия: Методическое пособие. – Брянск: ОАО «БМЗ», 2001 – 36 с.
11. Мельничук Д.Б. Моделировании стратегии предприятия // Научные труды МИМ ЛИНК. – Вып. 3. – 2001.
12. Портер М.Э. Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993 – 896 с.
13. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000 – 495 с.
14. Саурова И.А. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке высокотехнологичной продукции: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005 – 160 с.

15. Схожей позиции, выдвигая в качестве основной цели бизнеса в XXI веке – создание потребителя, придерживаются и многие другие американские экономисты. Например, Питер. Ф. Друкер в своих работах: «Практика менеджмента». – М: Вильяме, 2000. – С. 49. и «Задачи менеджмента в XXI веке». – М.: Вильяме, 2000.

16. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000.

17. Уваров В.В. Стратегический менеджмент и внешнеэкономическая политика: Монография. – М.: ГОУВПО ВАВТ Минэкономразвития России, 2002. – 224 с.