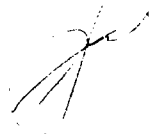


0- 497187

На правах рукописи



Галимова Эльмира Фаритовна

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КООРДИНАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2012

Работа выполнена в **Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Удмуртский государственный университет»**

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор,
Макаров Александр Михайлович

Официальные оппоненты:

Пыткин Александр Николаевич, доктор экономических наук, профессор,
Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, директор

Соколова Надежда Геннадьевна, кандидат экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова», доцент кафедры экономики, технологии и управления коммерческой деятельностью

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Защита диссертации состоится «15 мая» 2012 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Автореферат разослан «12» апреля 2012 года



0000795760

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор

 А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие постиндустриальной экономики приводит к тому, что границы между производителями и потребителями промышленной продукции становятся более расплывчатыми, чем ранее. На современных промышленных рынках, как правило, осуществляется купля-продажа комплекса взаимоувязанных благ, получаемых в результате тесного взаимодействия покупателей и продавцов. Это взаимодействие превращается в сотрудничество, в совместную работу производителя и потребителя.

Фокус внимания предприятий перемещается с разовых сделок на непрерывный процесс тесного взаимодействия, кооперации с потребителями. Управление развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями продукции приобретает особое значение для предприятий, нацеленных на долгосрочный успех.

В то же время на российских промышленных предприятиях, как правило, отсутствуют долгосрочные программы развития, учитывающие различные формы координации взаимодействий с потребителями, хотя именно для промышленных предприятий отношения с потребителями могут и должны представлять долговременный и непрерывный процесс выгодного сотрудничества. Это приводит к неспособности предприятий промышленности использовать весь потенциал отношений с потребителями и извлекать из него соответствующие выгоды.

Проблемы в управлении взаимодействием с потребителями распространяются на другие области хозяйственной деятельности и в итоге снижают эффективность работы предприятий.

Вышесказанное позволяет утверждать, что управление развитием промышленного предприятия необходимо совершенствовать с учетом требований координации взаимодействий с потребителями.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 по следующим научным направлениям:

1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий;

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Степень разработанности проблемы. Базовыми теориями, заложенными в основу исследования, являются: теория устойчивого развития предприятия, концепция транзакционных издержек, теория контрактных отношений, концепция маркетинга взаимоотношений с потребителями, теория межфирменных взаимоотношений.

Отправной точкой исследования послужили научные труды В. Л. Макарова, А. М. Макарова, Ф. Райхельда, посвященные изучению интеллектуальных ресурсов организации, работы С. П. Куца, Д. Рафинеджада, А. А. Афанасьевой, М. М. Смирновой, О. А. Третьяк в области управления взаимоотношениями с партнёрами на промышленных рынках. Среди работ зарубежных авторов особое место занимают научные труды, О. Уильямсона, М. Бенсао,

Э. Андерсона, описывающие контрактные отношения, работы Л. Берри, Д. Уилсона и С. Янтрания, посвящённые содержанию и основным аспектам ценности хозяйственных взаимоотношений. Отдельно стоит выделить научные труды А.И. Татаркина, В. И. Некрасова, Н.С. Давыдовой, О.И. Боткина.

Рассмотренные работы отечественных и зарубежных авторов представляют плодотворную почву для диссертационной работы, посвящённой экономическим и управленческим аспектам взаимодействия промышленных предприятий с потребителями продукции.

Целью диссертации является разработка научных положений в области управления развитием промышленного предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

- проанализировать основные тенденции развития российских предприятий промышленности для аргументации экономической целесообразности развития взаимоотношений с потребителями;
- раскрыть экономическую сущность понятий «взаимодействие с потребителями» и «управление взаимоотношениями с потребителями» для промышленных предприятий;
- описать процесс управления взаимоотношениями с потребителями и обосновать его экономическую эффективность для предприятий промышленности;
- выделить основные факторы управления взаимодействием с потребителями и разработать модель управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции;
- провести опрос представителей промышленных предприятий с целью выявления особенностей и основных проблем управления взаимодействием с потребителями;
- разработать модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями;
- рассмотреть вопросы, связанные с имплементацией системы управления взаимодействием с потребителями на промышленном предприятии;
- сформулировать методические рекомендации по совершенствованию управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

Объектом исследования являются промышленные предприятия региона.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

Методы исследования. При проведении исследования применялись методы логического, системного и экономико-статистического анализа. В ходе исследования был проведён анкетный опрос руководителей и ведущих специалистов промышленных предприятий, использован метод экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили статистические данные и материалы, публикуемые Государственным комитетом по статистике РФ,

Министерством экономического развития Российской Федерации (МЭР), Институтом экономики переходного периода им. Е.Т. Гайдара (ИЭПП), Высшей школой экономики (ВШЭ), а также результаты собственных исследований автора (опрос руководителей промышленных предприятий), информационно-аналитические материалы предприятий, пресс-релизы в СМИ.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления развитием предприятий и управления взаимоотношениями с потребителями.

Научная новизна диссертационного исследования отражается в следующих положениях:

- выявлены основные тенденции развития российских промышленных предприятий и аргументирована экономическая целесообразность более тесных взаимодействий их с потребителями;
- уточнено экономическое содержание научных категорий «взаимодействие с потребителями», «управление взаимоотношениями с потребителями»;
- предложена модель управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции;
- разработана модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

Практическая значимость исследования заключается в том что, представленные в диссертации модели позволяют управлять развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями посредством повышения/понижения уровня координации и уровня отношений. Во-первых, в зависимости от привлекательности отношений предприятие может разрабатывать собственный «режим благоприятствования» относительно различных потребителей и их групп. Во-вторых, с учётом специфичности активов и неопределённости ситуации становится возможной рационализация решений относительно формы координации взаимодействий с потребителями.

Практические рекомендации автора могут быть использованы в разработке стратегии развития промышленных предприятий для обоснования управленческих решений в сфере взаимодействий с ключевыми потребителями.

Материалы диссертации могут представлять интерес для консалтинговых фирм, осуществляющих консультирование по вопросам развития взаимоотношений с потребителями и управления взаимодействием с потребителями, а также для преподавания в вузах дисциплин «Стратегический менеджмент» и «Управление маркетингом».

Апробация результатов. Основные результаты исследования были представлены на Российской университетско-академической научно-практической конференции УдГУ (г. Ижевск, 2008г.) и Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 2009г.).

В ходе подготовки диссертации был получен грант Института экономики и управления Удмуртского государственного университета в 2010 г. Работа по гранту успешно завершена в плановые сроки. Был проведён опрос представителей 60 промышленных предприятий Удмуртской Республики.

Разработанная автором модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями позволила провести прикладное исследование, на базе которого были разработаны основные выводы и практические рекомендации. Результаты исследования были использованы при разработке стратегии развития ООО «Восточный» и включены в проект бизнес-плана предприятия на 2013 г.

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты исследований регулярно публиковались автором лично и в соавторстве. По теме диссертации опубликовано 8 работ общим объёмом 3,25 п.л. (авт. – 2,6 п.л.), в том числе 3 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК России – 1,45 п.л. (авт. – 1,25 п.л.).

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, содержит 153 страницы основного текста, включая 48 таблиц, 22 рисунка, список литературы из 162 наименований и три приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, выбранной для диссертации, оценена степень разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, перечислены методы и источники информации, раскрыты научная новизна, практическая значимость и способы апробации полученных результатов.

В первой главе диссертации «Развитие промышленного предприятия на основе координации взаимодействий с потребителями» сформулированы основные тенденции развития промышленных предприятий РФ, аргументирована экономическая целесообразность развития взаимоотношений с потребителями, уточнены понятия «взаимоотношения с потребителями», «управление взаимоотношениями с потребителями»; систематизирована имеющаяся в научных источниках информация по теории управления взаимоотношениями с потребителями и оценке экономической эффективности управления.

Во второй главе исследования «Моделирование управления взаимодействием с потребителями на промышленном предприятии» рассмотрены факторы управления взаимодействием с потребителями продукции промышленного предприятия; описана модель управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции; приведены результаты опроса руководителей и ведущих специалистов 60 промышленных предприятий Удмуртской Республики, сформулированы особенности и основные проблемы в данной области.

В третьей главе «Формирование системы координации взаимодействий с потребителями на промышленном предприятии» описана разработанная автором модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями, рассмотрены вопросы имплементации системы управления взаимодействием с потребителями в структуру промышленного предприятия; разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления развитием предприятия на примере ООО «Восточный».

В заключении обобщены основные результаты диссертации.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены основные тенденции развития российских промышленных предприятий и аргументирована экономическая целесообразность развития более тесного взаимодействия их с потребителями продукции

Наметившиеся в конце XX – начале XXI вв. тенденции заложили основу для развития более тесных форм взаимодействия предприятий промышленности с потребителями. Изменения во внешней среде происходят по следующим направлениям:

1) *Глобализация рынков и дальнейшее усиление конкуренции с вступлением России в ВТО.* В последние годы увеличивается зависимость национального производства от внешнеэкономических связей. Мировые рынки оказывают влияние на структуру, динамику национального производства, научно-технический прогресс, политику капитальных вложений.

В результате принятия Россией правил ВТО возникают предпосылки для усиления следующих явлений: обострения конкуренции на мировых рынках и подавление слабых производителей сильными; облегчения доступа зарубежных фирм на российские рынки товаров и услуг из-за низкой конкурентоспособности продукции отечественных производителей; либерализация тарифов, что спровоцирует ввоз товаров из-за рубежа; рост себестоимости производства из-за увеличения транспортных тарифов и внутренних цен на энергоносители, что приведет к ослаблению конкурентоспособности продукции российских промышленных предприятий на мировом рынке.

2) *Возрастание финансовой нестабильности развития промышленных предприятий* как следствие финансовой нестабильности в экономике, характерными признаками которой являются: высокая инфляция, убыточность или низкая рентабельность значительной части промышленных предприятий, слабое финансовое состояние предприятий в целом. Инфляция в России остается одной из самых высоких в странах «двадцатки». С 2006 года доля убыточных предприятий промышленности колеблется в районе 30%, что является достаточно высоким показателем по сравнению с другими видами экономической деятельности. Сумма убытка увеличивается за период 2005-2010 гг. почти в 3,5 раза. Несмотря на рост сальдированного финансового результата (прибыль минус убытки), рентабельность продукции и активов предприятий обрабатывающей промышленности характеризуется низкими показателями, имеющими тенденцию к снижению. Сохраняется низкий уровень платёжеспособности предприятий и высокая доля финансово неустойчивых предприятий.

3) В последние годы наблюдается *возрастание политической напряженности в стране*, что достаточно сильно влияет на развитие экономики страны и промышленности в особенности. Данная тенденция усиливается в периоды выборов и смены власти. Возникает неопределённость в структурном развитии хозяйственных систем, а также в решении многих основных вопросов развития

российских промышленных предприятий: государственные инвестиции в экономику; реализация программ развития приоритетных территорий и отраслей экономики; реализация государственной политики в области развития ВПК; выход государства из уставного капитала стратегически важнейших предприятий; укрепление отечественного производства, поддержание баланса интересов «глобального рынка».

4) *Рост тарифов и стоимости сырья, дефицит ресурсов.* За последние несколько лет предприятия обрабатывающей промышленности отмечают тенденцию роста тарифов естественных монополий. Во многих отраслях наблюдается дефицит ресурсов и рост цен на сырьё. Дальнейший рост себестоимости производства ожидается производителями отечественной продукции в связи со вступлением России в ВТО. Подобная ситуация усиливает неопределённость, в условиях которой вынуждены функционировать предприятия обрабатывающей промышленности.

5) *Развитие информационных технологий.* Переход от индустриальной эпохи к информационной, рост «технологичности» рыночных отношений и глобализация деятельности предприятий способствуют бурному развитию информационных технологий. Такая тенденция влияет на информационную межфирменную зависимость предприятий и потребителей, способствует увеличению специфичности инвестиций в человеческие и финансовые активы, что определяет принципиально новое качество формирования взаимодействия с потребителями.

6) *Обновление технологии, модернизация производства и технического развития российской промышленности.* В последние годы происходит активное обновление технологии, модернизация производственных процессов, увеличение затрат на технологические инновации, осуществляются инвестиции в обновление машин и оборудования. Происходящие изменения увеличивают необходимость в осуществлении специфических инвестиций, а также усиливают технологическую неопределённость для производителей и потребителей, что, в свою очередь, стимулирует развитие кооперационных форм координации взаимодействий с потребителями.

7) *Сохраняющийся высокий износ оборудования, возрастание потребности в специфических инвестициях.* На протяжении многих лет Россия находится в десятке стран с высоким уровнем износа основных производственных фондов. Современное состояние активной части основных фондов российских промышленных предприятий характеризуется как неудовлетворительное. Степень износа машин и оборудования в промышленности по данным Росстата оценивается в 50,3%. На некоторых предприятиях эта цифра составляет 70%. В среднем возраст производственного оборудования составляет 22 года, это в 2 раза больше, чем двадцать лет назад.

Несмотря на рост инвестиций в приобретение машин и оборудования в последние десятилетия, состояние активной части основных фондов промышленных предприятий увеличивает потребность в специфических инвестициях.

На рис. 1 показано влияние выявленных тенденций на неопределённость среды и специфичность инвестиций, указывающих на необходимость более тесного взаимодействия предприятия с потребителями продукции.



Рисунок 1 – Тенденции развития промышленных предприятий и целесообразность более тесного взаимодействия с потребителями

Глобализация рынков и усиление конкуренции, возрастание финансовой нестабильности, дестабилизация политической системы, быстрое обновление технологии усиливают неопределённость среды, а сохраняющийся высокий износ оборудования указывает на высокую потребность в специфических инвестициях.

Согласно неинституциональной теории, чем выше степень неопределённости среды и специфичность инвестиций, тем сильнее стремление предприятий снизить риск и минимизировать транзакционные издержки, тем более целесообразен переход от формата разовых рыночных транзакций к тесной кооперации с потребителями.

Переход к более тесному сотрудничеству с потребителями способствует формированию высоких входных барьеров для конкурентов и издержек переключения для потребителей, а также открывает новые возможности для предприятия. Экономическая целесообразность проявляется, в первую очередь, в

том, что в результате появления коалиции предприятия и потребителя достигается минимизация трансакционных затрат и наилучшее использование специфических и интерспецифических ресурсов при приемлемом уровне выгоды каждой из сторон.

2. Уточнено экономическое содержание научных категорий «взаимодействие с потребителями», «управление взаимоотношениями с потребителями»

В основе взаимодействия «предприятие-потребитель» лежит принцип оптимальности, который мы предлагаем рассматривать с позиции теории игр. Опираясь на теорию Дж. Нэша, мы предлагаем рассматривать равновесие сторон взаимодействия «предприятие-потребитель» как состояние, при котором ни одна из сторон не может улучшить свое положение в одностороннем порядке. Ни предприятию, ни потребителям невыгодно отказываться от достигнутого баланса интересов, иначе и та, и другая сторона отношений может ухудшить своё положение. Главным условием баланса в такой ситуации является обмен ресурсами, информацией. Сторонам взаимодействия необходимо приходиться к согласованному планированию и координации совместных действий. Для укрепления связей необходимо осуществлять инвестиции в отношения.

Таким образом, под *взаимодействием «предприятие-потребитель»* мы предлагаем понимать совокупность устойчивых, двусторонних, регулярно воспроизводящихся формальных и неформальных взаимосвязей между предприятием и потребителем, основанных на координации совместных действий и осуществлении взаимно-специфических инвестиций. Взаимодействие предполагает совместную адаптацию интересов и ресурсов с учётом ожидаемого от сотрудничества выигрыша обеих сторон.

В отличие от традиционных позиций, предложенное нами определение учитывает необходимость осуществления взаимно-специфических инвестиций.

Обзор имеющихся определений управления взаимоотношениями с потребителями позволил нам выделить его основные элементы:

- управление взаимоотношениями с потребителями рассматривается как стратегия организации бизнеса, делается акцент на долгосрочное сотрудничество с потребителями;
- в центре внимания предприятия находится ценность взаимоотношений с потребителями;
- отношения строятся на взаимовыгодной основе, цель – совместное создание потребительской ценности;
- важную роль играет формирование знаний, обмен информацией с потребителями;
- внедрение системы управления взаимоотношениями с потребителями требует адаптации процессов, ресурсов и участников этих процессов;

- эффективное управление взаимоотношениями с потребителями способствует укреплению конкурентоспособности и росту финансовых результатов деятельности предприятия.

Объединив выделенные нами элементы управления взаимоотношениями с потребителями, получим следующее определение.

Управление взаимоотношениями с потребителями промышленного предприятия – это принятие и реализация решений, направленных на формирование и развитие взаимовыгодных долгосрочных отношений в рамках взаимодействия «предприятие-потребитель», представляющих ценность для обеих сторон и интегрированных в структуру управления, в систему знаний, корпоративную культуру, способствующих формированию уникальных конкурентных преимуществ, а также повышению финансовых результатов деятельности предприятия.

Отличительной особенностью сформулированного нами определения является то, что эффективные отношения с потребителями ложатся в основу организационной культуры, а знания о потребителе встраиваются в систему знаний предприятия.

Процесс управления взаимоотношениями с потребителями заключается в выполнении этапов, представленных на рис. 2

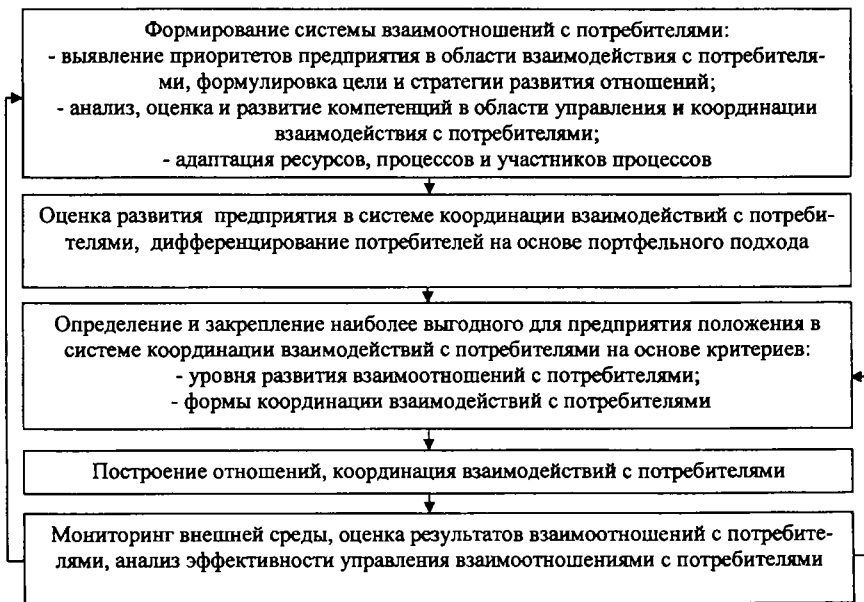


Рисунок 2 – Алгоритм процесса управления взаимоотношениями с потребителями

Как видно на рис. 2, процесс управления взаимоотношениями с потребителями является непрерывным. На предприятии должны осуществляться посто-

янный мониторинг внешней среды, оценка результатов взаимоотношений с потребителями, анализ эффективности управления взаимоотношениями с потребителями. Только тогда управление может считаться эффективным.

3. Предложена модель управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции

Экономическая эффективность управления взаимодействием с потребителями во многом зависит от того, насколько полно предприятие реализует свои возможности и использует управленческий потенциал. Способность предвидеть будущее, предвосхищая ожидания потребителей, и разрабатывать стратегию и тактику действий, особенно в ситуации постоянно меняющейся среды, должна быть отражена в модели управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции.

Такая модель была разработана нами с учётом специфики взаимодействия «промышленное предприятие - потребитель» (рис. 3). Необходимо выделить ключевые моменты, заложенные в основу данной модели:

- гибкость управления обеспечивается способностью к эффективной адаптации предприятия к изменениям в микро- и макросреде;
- управление взаимодействием с потребителями рассматривается как часть общей системы управления промышленным предприятием;
- стратегия управления взаимодействием с потребителями встраивается в общую стратегию развития промышленного предприятия;
- результатом эффективного управления взаимодействием с потребителями является прирост прибыли и увеличение капитализации промышленного предприятия;
- к формированию взаимоотношений с потребителями применяется портфельный подход;
- все внутренние процессы управления оцениваются с позиции их эффективности и результативности;
- информация концентрируется в информационном поле предприятия и создаёт условия для развития взаимодействия с потребителями.

Гибкость управления взаимодействием с потребителями обеспечивается информированностью предприятия об изменениях, происходящих в микро- и макросреде. Анализ макросреды осуществляется по нескольким направлениям: экономика, правовое регулирование, политика, социум, технологии.

Анализ микросреды включает общий анализ конкурентов, поставщиков и более подробный анализ потребителей. Особое внимание уделяется анализу привлекательности взаимоотношений с потребителями.

Информация об окружающей среде образует информационное поле, в котором функционирует предприятие. Именно оно помогает обеспечивать нормальную жизнедеятельность предприятия, его устойчивое развитие. Главной

функцией информационного поля является «транспортировка» информации. Оно обеспечивает доставку необходимой информации из внешней среды, накапливает информацию о внутренней среде и формирует представление окружающей среды о самом предприятии.

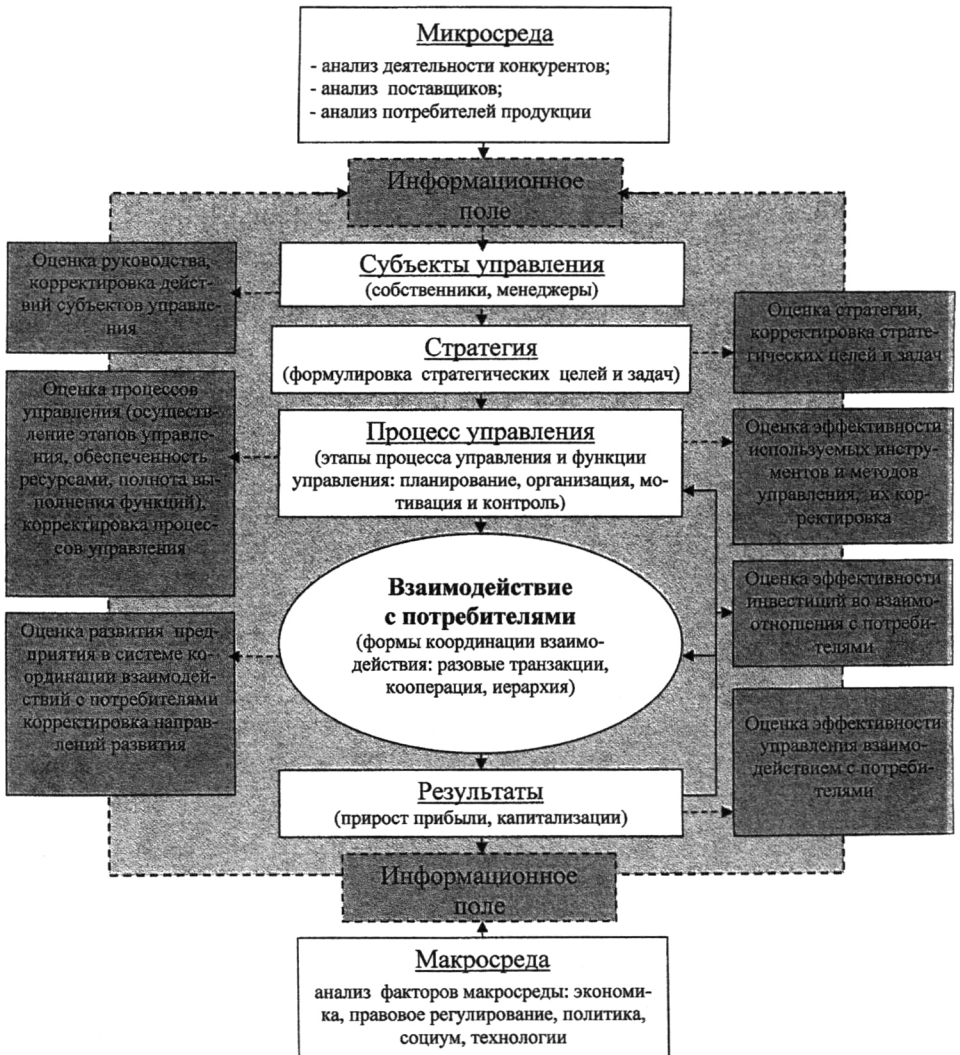


Рисунок 3 - Модель управления взаимодействием промышленного предприятия с потребителями продукции

Ядром в данной модели является взаимодействие «предприятие-потребитель», которое может быть представлено в виде какой-либо из форм ко-

ординации взаимодействия (разовые рыночные трансакции, кооперация, иерархия).

Субъектом управления в представленной модели является предприятие в лице собственников и менеджеров, ведущих специалистов, например, из службы маркетинга, отдела продаж/сбыта.

Управляющее воздействие на объект управления осуществляется с помощью специальных инструментов и методов. Они позволяют разрабатывать конкретный подход к каждому потребителю (группе потребителей), формировать и стимулировать положительное отношение к предприятию, закреплять (удерживать) наиболее привлекательных для предприятия потребителей, повышать их лояльность.

Цель управления взаимодействием с потребителями – повышение отдачи от отношений, рост финансовых результатов и увеличение капитализации компании.

Особенность представленной нами модели заключается в том, что внутри неё происходит непрерывный процесс сбора и обработки информации с последующей корректировкой принимаемых решений. Осуществляется оценка всех элементов системы управления взаимодействием с потребителями, обеспечивающая возможность постоянного мониторинга ситуации. Кроме того, в модели рассматривается необходимость осуществления инвестиций не только в развитие взаимоотношений с потребителями, но и в процесс управления ими.

4. Разработана модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

В силу глобализации, усиления конкуренции, быстрого обновления технологий промышленные предприятия нуждаются в качественно новых критериях разработки стратегии своего развития. Переход к наиболее выгодному варианту взаимодействия с потребителями является залогом успешного развития предприятия.

Нами была разработана модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями (рис. 4). В модели рассматриваются две основные характеристики взаимодействия. По горизонтали – различные формы координации взаимодействий с потребителями (разовые рыночные трансакции; длительные договорённости (годовые и более длительные контракты); кооперация в разработке товара и/или технологии; участие в капитале и управлении фирмами-потребителями; иерархия), по вертикали – уровни развития взаимоотношений с потребителями (низкий, средний, высокий).

Сначала определяется исходная (фактическая) позиция, которая характерна для взаимодействий предприятия с конкретным потребителем или группой потребителей (например, X). Далее выявляется нормативная (целевая) для данных условий позиция (например, X₁), после чего разрабатывается стратегия

развития взаимодействия и осуществляется коррекция взаимодействий с потребителем с целью приведения их к нормативному положению.

Таким образом, данная модель определяет стратегию развития предприятия, повышающую эффективность его деятельности.

Формирование стратегии развития предприятия заключается в процедуре выявления наиболее выгодного положения предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями, для дальнейшей разработки конкретных мероприятий по использованию всего потенциала взаимоотношений с потребителями.

Уровень развития взаимоотношений с потребителями	Форма координации взаимодействий с потребителями				
	Разовые рыночные трансакции	Кооперация			Иерархия (фирма)
		Длительные договорённости (годовые и более длительные контракты)	Кооперация в разработке товара и/или технологии	Участие в капитале и управлении фирмами-потребителями	
Высокий					
Средний			X1		
Низкий		X			

X – исходная (фактическая) позиция взаимодействия предприятия с конкретным потребителем;

X1 – нормативная (целевая) позиция;

↖ - стратегия развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями

Рисунок 4 - Модель формирования стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями

С помощью данной модели нами были систематизированы возможности координации с потребителями. Элементами такой системы являются различные варианты взаимодействия, которые складываются в зависимости от качества взаимодействия, тесноты связей и взаимозависимости сторон.

Рассмотрим подробнее каждый шаг на пути формирования стратегии развития промышленного предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями.

Шаг 1. Оценка фактического уровня развития взаимоотношений с потребителями. Для оценки уровня развития взаимоотношений с потребителями экспертами, компетентными в области управления взаимоотношениями с потребителями, оцениваются критерии, представленные в табл. 1. по 3-балльной шкале.

Таблица 1

Критерии, соответствующие низкому/среднему/высокому уровню развития взаимоотношений с потребителями

Критерий	Оценка
1. Согласование бизнес-процессов с бизнес-процессами потребителей	1 балл – бизнес-процессы не согласовываются 3 балла – активные действия по согласованию бизнес-процессов
2. Взаимный обмен информацией, регулярный сбор партнерами информации, необходимой для успешного сотрудничества	1 балл – отсутствие сбора и обмена информацией 3 – активные действия по сбору информации и активный взаимообмен информацией
3. Взаимная адаптация организационной структуры предприятий для целей взаимодействия	1 балл – взаимная адаптация отсутствует 3 балла – активная взаимная адаптация организационных структур
4. Частота взаимодействий с потребителем и уровень взаимодействий с потребителем	1 балл – единичные, редко повторяющиеся взаимодействия на уровне специалистов отделов 3 балла – непрерывное взаимодействие на уровне руководящего звена
5. Наличие особо выгодных условий сотрудничества с обеих сторон (цены, скидки, кредитование и т.д.)	1 балл – особо выгодные условия отсутствуют 3 балла – активное предоставление выгодных условий с обеих сторон

Определение фактического уровня развития взаимоотношений с потребителями по сумме баллов осуществляется с помощью таблицы 2.

Таблица 2

Определение фактического уровня развития взаимоотношений с потребителями

Сумма баллов	5-7	8-11	12-15
Уровень развития взаимоотношений с потребителями	низкий	средний	высокий

Шаг 2. Определение нормативного уровня развития взаимоотношений с потребителями. Нормативный уровень развития взаимоотношений с потребителем определяется тактической и стратегической привлекательностью конкретных отношений. Тактическую привлекательность можно определить с помощью показателя нормы прибыли (N_p), который находится по стандартной формуле:

$$N_p = \frac{Pr}{C} \times 100\%, \quad (1)$$

где: Pr – прибыль, получаемая предприятием от взаимодействия с потребителем;
 C – затраты предприятия, связанные с конкретным потребителем.

Затраты предприятия, связанные с конкретным потребителем, включают в себя затраты на производство продукции для него, а также затраты на проведение программ лояльности (системы скидок, бонусов, клуб клиентов), затраты на мероприятия (дегустация, тест-драйв, выставки), дополнительное обслуживание и так далее.

Для определения стратегической привлекательности потребителя определяется приведенная (дисконтированная) ценность потребителя (customer lifetime value - CLV).

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{Pr_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где: Pr_t – прибыль, получаемая предприятием от взаимодействия с потребителем за период времени t ;

r – ставка дисконтирования, выраженная в долях единицы;

n – период взаимодействия с потребителем;

t – расчётный год.

Np и CLV оцениваются относительно средних показателей для предприятия. За отношения со средней привлекательностью предлагается брать те, где Np и CLV находятся в пределах $\pm 30\%$ от среднего значения по предприятию.

С помощью матрицы, представленной на рисунке 5, можно определить нормативный уровень развития взаимоотношений с потребителями. Он может быть высоким - «В», средним – «С» или низким «Н».

Тактическая привлекательность (Np)	Высокая	В	В	В
	Средняя	С	С	В
	Низкая	Н	С	В
		Низкая	Средняя	Высокая
		Стратегическая привлекательность (CLV)		

Рисунок 5 - Матрица для определения нормативного уровня развития взаимоотношений с потребителями

Шаг 3. Определение фактической формы координации взаимодействий с потребителем. Фактическая форма координации определяется исходя из сложившейся, регулярно практикуемой модели отношений с данным потребителем.

Шаг 4. Определение нормативной формы координации взаимодействий с потребителем. Для определения нормативной позиции предприятия в модели требуется оценить степень неопределённости среды (N) и специфичности активов (S). Значение, получаемое перемножением $N \times S$, будет определять, к какой форме координации следует стремиться предприятию при взаимодействии с конкретным потребителем. Экспертным путём нами были выявлены следующие соотношения (табл. 3).

Таблица 3

Определение формы координации взаимодействий с потребителями

Форма координации взаимодействий с потребителями	$N \times S$
Рынок	0-0,2
Кооперация	0,2-0,6
Иерархия	0,6-1

Степень неопределенности среды определяется тем, насколько тот или иной показатель подвергается изменениям и может быть предсказуем (табл.4).

Таблица 4

Направления оценки неопределённости среды

Элементы неопределенности среды	Оценка предсказуемости изменений
Неопределенность со стороны спроса (N1)	насколько предсказуемыми являются изменения объема продаж продукции
Технологическая неопределенность (N2)	насколько предсказуемыми являются изменения в технологии производства
Неопределенность поставок (N3)	насколько предсказуемыми являются изменения объема поставок

Предсказуемость изменений (P) определяется путём экспертных оценок с помощью табл. 5.

Таблица 5

Количественное выражение критериев оценки предсказуемости изменений

Предсказуемость изменений	Значение (P)
Полная предсказуемость	1
Высокая предсказуемость	0,7-0,9
Средняя предсказуемость	0,4-0,6
Низкая предсказуемость	0,1-0,3
Непредсказуемость	0

Значение каждого элемента неопределённости среды находится вычитанием из единицы полученного экспертным методом значения предсказуемости изменений:

$$N_{1,2,3}=1-P_{1,2,3}, \quad (3)$$

$N_{1,2,3}=1$ означает наличие неопределённости, при $N_{1,2,3}=0$ - отсутствие неопределённости (определённость).

Неопределённость среды определяется по максимальному значению элементов N_1 , N_2 и N_3 :

$$N=\max \{N_1; N_2; N_3\}, \quad (4)$$

Оценка специфичности активов также осуществляется экспертным методом, путём выявления максимального значения по двум направлениям: специфичность человеческих активов (S_1) и специфичность физических активов (S_2).

Специфичность определяется по максимальному значению:

$$S=\max \{S_1; S_2\}, \quad (5)$$

Количественная оценка специфичности определяется долей стоимости активов, теряемой при разрыве отношений (например, коэффициент специфичности 0,7 означает, что при разрыве транзакции теряется 70% стоимости специфических по данной транзакции инвестиций).

Представленная нами модель была использована при разработке стратегии развития ООО «Восточный» относительно нескольких групп потребителей. В результате нами были выявлены наиболее целесообразная форма координации с каждым потребителем и необходимый уровень развития взаимоотношений с ними. Раскрыты слабые места и сформулированы основные направления совершенствования взаимоотношений предприятия с потребителями продукции. С помощью глубинных интервью нами были сформулированы практические рекомендации, позволяющие повысить отдачу от взаимодействия с потребителями. Было показано, что для развития взаимоотношений с потребителями на более высоком уровне предприятию необходимо усовершенствовать процессы взаимодействия между подразделениями и повысить эффективность взаимодействия руководства предприятия с сотрудниками в области управления взаимоотношениями с потребителями; распределить и закрепить функции управления взаимоотношениями с потребителями за отдельными ответственными лицами; повысить качество функций планирования, координации, регулирования и мотивации для эффективного управления взаимоотношениями с потребителями; создать специальную команду из числа сотрудников отдела маркетинга, отдела сбыта и отдела по работе с рекламациями, отвечающую за вопросы координации взаимодействий с потребителями; усовершенствовать систему мотивации персонала и усилить его ориентацию на потребителей; для тех потребителей, с которыми возможна кооперация в разработке товара и/или технологии рассмотреть возможность сотрудничества, участия потребителей в разработке и изготовлении товара; повысить эффективность системы работы с рекламациями.

Используя предложенную нами модель, предприятие в зависимости от привлекательности отношений может разрабатывать собственный «режим благоприятствования» относительно различных потребителей и их групп.

По мнению руководства ООО «Восточный», формирование стратегии развития предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями способствует увеличению рентабельности продаж, платёжеспособности предприятия, а также его рыночной стоимости. Экспертная оценка влияния совершенствования стратегии развития взаимодействия с потребителями на показатели эффективности деятельности предприятия показана в табл.6 (1 балл – очень низкая, 10 баллов – высокая степень влияния).

Таблица 6

Влияние стратегии развития взаимодействия с потребителями на эффективность предприятия

Показатели	Средний балл
Рентабельность продаж	9,2
Рыночная стоимость	9,0
Платёжеспособность	8,3

Разработанная нами модель носит достаточно универсальный характер, что позволяет использовать ее для управления развитием предприятий промышленности различных размеров, форм собственности и видов экономической деятельности.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АВТОРА ПО ТЕМЕ
ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Галямова, Э. Ф. Стратегия формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий / Э. Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. - 2011. – Вып. 1. - 0,6 п. л.
2. Галямова, Э. Ф. Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями / Э. Ф. Галямова, А. М. Макаров // Практический маркетинг. -2012. - №3.- 0,55 п. л. (авт. – 0,35 п. л.)
3. Галямова, Э. Ф. Сущность долгосрочных взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий / Э. Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. - 2012. - Вып. 1.- 0,3 п. л.

Статьи, опубликованные в научных изданиях, специализированных журналах и материалах конференций:

1. Галямова, Э. Ф. Управление клиентским капиталом на предприятиях Удмуртской Республики / Э. Ф. Галямова, А. М. Макаров // Проблемы региональной экономики. - 2007. - № 3/4.- 0,4 п. л. (авт. – 0,2 п. л.)
2. Галямова, Э. Ф. Управление клиентским капиталом на российских предприятиях / Э. Ф. Галямова, А. М. Макаров // Практический маркетинг. - 2007. -№3.- 0,55 п. л. (авт. – 0,3 п. л.)
3. Галямова, Э. Ф. Управление клиентским капиталом на промышленных предприятиях / Э. Ф. Галямова // Экономические аспекты развития теории и практики: тез. российской университетско-академической научно-практической конференции. ГОУВПО «Удмуртский государственный университет». - Ижевск, 2008. – 0,15 п. л.
4. Галямова, Э. Ф. Взаимоотношения с потребителями как ключевой ресурс развития промышленного предприятия // Формирование новой экономики XXI века: материалы Международной научно-практической конференции. - г. Пенза, 2009.- 0,1 п. л.
5. Галямова, Э. Ф. Проблемы управления взаимоотношениями с клиентами на промышленных предприятиях Удмуртской Республики / Э. Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. - 2009. - Вып. 2. – 0,6 п. л.

Галямова Эльмира Фаритовна

Автореферат

Подписано в печать 10.04.2012. Формат 60×84 1/16

Отпечатано на ризографе.

Уч. -изд. л. 1,0. Усл. печ. л. 1,0.

Тираж 100 экз. Заказ № 304.

Издательство Института экономики и управления УдГУ
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4

102