

УДК 339.138(076)  
ББК 65.290-2  
Л61

Рецензенты:

доктор физико-математических наук, профессор *С.Р. Филонович*;  
доктор экономических наук, профессор *М.Э. Сейфуллаева*;  
кандидат экономических наук, профессор *О.Д. Андреева*

ISBN 5-7598-0344-1

© Липсиц И.В., 2006  
© Вигдорчик Е.А., 2006  
© Оформление. Издательский  
дом ГУ ВШЭ, 2006

# Оглавление

Предисловие авторов .....	6
---------------------------	---

## **Глава 1. Понятие конкурентоспособности и конкурентных стратегий**

1.1. Исходные предпосылки обеспечения конкурентоспособности предприятий российской промышленности .....	9
Энергетические ресурсы .....	9
Сырье .....	10
Рабочая сила .....	11
1.2. Типология стратегий, используемых в деятельности коммерческих фирм .....	14
1.3. Содержание бизнес-стратегии.....	16
<i>Бизнес-пример 1. Компания “ИКЕА”</i> .....	23
<i>Бизнес-пример 2. Российская автомобильная промышленность</i> .....	25
<i>Бизнес-пример 3. АО “Большевик”</i> .....	27
<i>Бизнес-пример 4. ОАО “ЛОМО”</i> .....	31
<i>Бизнес-пример 5. Компания “Роколор”</i> .....	33
<i>Бизнес-пример 6. АО “Объединение «Ингеоком»”</i> .....	36
1.4. Организация деятельности по созданию новых конкурентных стратегий.....	39

## **Глава 2. Организация исследования рыночного окружения фирмы как основа выбора конкурентной стратегии**

2.1. Основания для возникновения конкуренции .....	41
2.2. Анализ товарного ассортимента фирмы как основа выбора конкурентной стратегии .....	43
<i>Бизнес-пример 7. “General Electric Medical System”</i> .....	47
<i>Бизнес-пример 8. ОАО “Концерн «Калина»”</i> .....	48
<i>Бизнес-пример 9. ОАО “Лакокраска”</i> .....	51

2.3. Финансовые критерии оценки мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	55
2.4. Анализ цен и товаров конкурентов при обосновании конкурентных стратегий .....	62
<i>Бизнес-пример 10. “Княжеская” линейка автомобилей АЗЛК .....</i>	<i>66</i>
<i>Бизнес-пример 11. Компания “ТОРН-Косметик” .....</i>	<i>67</i>
<i>Бизнес-пример 12. Алтайские макароны по-итальянски .....</i>	<i>71</i>
2.5. Анализ запросов потребителей как основа позиционирования товаров и выбора конкурентной стратегии .....	74
<i>Бизнес-пример 13. Успех “Ford Focus” на российском рынке.....</i>	<i>76</i>
<i>Бизнес-пример 14. Российский рынок полуфабрикатов .....</i>	<i>80</i>

### **Глава 3. Типология конкурентных стратегий и принципы их селекции для российских предприятий**

3.1. Учет риска при формировании конкурентных стратегий .....	85
3.2. Финансовые критерии уточнения окончательного варианта конкурентной стратегии .....	89
<i>Бизнес-пример 15. Фирма “Линда” .....</i>	<i>90</i>
<i>Бизнес-пример 16. Стимулирование продаж .....</i>	<i>91</i>
<i>Бизнес-пример 17. Маркетинговые войны .....</i>	<i>98</i>
<i>Бизнес-пример 18. Розничная сеть, доступная для широких масс .....</i>	<i>106</i>
<i>Бизнес-пример 19. Сколько стоит мечта .....</i>	<i>110</i>

### **Глава 4. Выбор конкурентных стратегий для пионерных и растущих рынков**

4.1. Конкурентные стратегии для пионерных рынков и возможность их проведения российскими предприятиями .....	118
<i>Бизнес-пример 20. Обновление продукции: российский опыт .....</i>	<i>121</i>
4.2. Рекомендации по формированию конкурентных стратегий для российских предприятий, продающих товары на растущих рынках.....	125
<i>Бизнес-пример 21. Маневры на рынке мороженого .....</i>	<i>128</i>
Стратегия фронтальной атаки .....	129
<i>Бизнес-пример 22. Авиакомпания “Внуковские авиалинии” .....</i>	<i>130</i>

---

<i>Бизнес-пример 23. Успехи российских производителей мебели</i> .....	132
<i>Бизнес-пример 24. “Красная сборка” — тоже хорошо!</i> .....	135
Стратегия “лягушачьего прыжка” .....	136
<i>Бизнес-пример 25. Фирма “Oriflame”</i> .....	137
<i>Бизнес-пример 26. Дистанционная альтернатива супермаркета</i> .....	138
Стратегии фланговой атаки и окружения .....	142
<i>Бизнес-пример 27. Это сладкое слово “позиционирование”</i> .....	144
Стратегия партизанской атаки .....	151
<b>Глава 5. Выбор конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков</b>	
5.1. Особенности функционирования зрелых и сжимающихся рынков .....	153
<i>Бизнес-пример 28. “RJR Nabisco”: ошибки в стратегии</i> .....	156
5.2. Основные типы конкурентных стратегий для зрелых и сжимающихся рынков .....	161
Стратегия углубленного проникновения .....	161
<i>Бизнес-пример 29. “Ответный удар” фабрики “Ява”</i> .....	162
<i>Бизнес-пример 30. Питерский десант</i> .....	164
Стратегия расширения использования .....	165
Стратегия расширения рынка .....	166
<i>Бизнес-пример 31. Жизнь вместо смерти</i> .....	167
<b>Заключение</b> .....	170
<b>Приложение. Тест на продажность</b> .....	174
<b>Библиография</b> .....	181

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

В рамках настоящей работы предпринята попытка исследовать, насколько фундаментальные концепции современного стратегического маркетинга и менеджмента и используемые для их разработки инструменты адекватны российской деловой практике. Целесообразность данного исследования была обусловлена распространенностью среди части российских менеджеров мнения о настолько высокой специфичности условий ведения бизнеса в нашей стране, что стандартные приемы и подходы здесь просто не приемлемы.

Однако наше исследование, опирающееся на изучение уже накопленного опыта конкурентного развития российских компаний, показало, что вышеизложенное мнение необоснованно. Особенности экономической и культурно-политической среды функционирования отечественных компаний, несомненно, накладывают отпечаток на практику управления бизнесом. Но при этом все базовые постулаты стратегического управления оказываются вполне адекватными и в условиях экономики России, а потому наиболее предприимчивые и квалифицированные отечественные менеджеры уже активно используют их для укрепления позиций своих фирм и обеспечения победы в конкурентной борьбе.

Этот вывод весьма значим и для организации обучения в отечественных университетах и бизнес-школах, так как демонстрирует возможность его проведения с помощью того методического инструментария, который используется в ведущих зарубежных университетах и бизнес-школах и творчески осваивается сегодня отечественными образовательными учреждениями. В этой связи настоящее исследование является учебно-практическим пособием для преподавателей факультетов менеджмента университетов и российских бизнес-школ, дополняющим базовые учебники по стратегическому менеджменту и стратегическому маркетингу и позволяющим преподавателям, ведущим занятия по этим курсам, использовать для обоснования преподаваемых концепций опыт уже не только зарубежных, но и российских компаний.

Возможность подготовки данной публикации была обеспечена грантами, предоставленными Высшей школой менеджмента и факультетом менеджмента ГУ ВШЭ, которым авторы выражают искреннюю благодарность.

*И.В. Липсиц  
Е.А. Вигдорчик*

# Глава 1

## ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Опыт приватизации предприятий в развитых европейских странах, в странах бывшего социалистического лагеря, а также в России свидетельствует о том, что само по себе преобразование бывших государственных предприятий в частные фирмы не обеспечило ни в одной стране немедленного улучшения показателей деятельности этих предприятий. Эффективность деятельности достигается лишь в тех случаях, когда после приватизации имеет место нацеленность и новых собственников, и менеджеров на спасение предприятия, и присутствует четкое понимание сущности задач, подлежащих решению.

При этом после приватизации практически всем новым собственникам и контролируемым ими менеджерам приходится решать две взаимосвязанные, но тем не менее различные задачи.

1. Осуществление реструктуризации предприятия, т.е. превращение его из государственного производственного учреждения в частную фирму, деятельность которой организована по законам рыночной экономической системы, с целью повышения роста рыночной стоимости капитала фирмы. Речь идет главным образом о задачах, решаемых на 2, 3 и 5-м этапах процесса реструктуризации.

2. Выработка для новой фирмы конкурентной стратегии, позволяющей ей производить именно ту продукцию, которая востребована рынком, и продавать ее по ценам, обеспечивающим возмещение затрат и получение прибыли, достаточной для дальнейшего развития и удовлетворения интересов собственников. Это то, чем приходится заниматься на 3–4-м этапах процесса реструктуризации (рис. 1.1).



**Рис. 1.1**

Последовательность этапов реструктуризации фирмы с целью повышения ее рыночной стоимости

В центре нашего дальнейшего внимания будет именно вторая задача, т.е. выработка бывшими государственными предприятиями новых конкурентных стратегий, в которых они ранее не нуждались, так как всю выпускаемую продукцию отправляли потребителям на основе указаний плановых органов. В настоящее же время один за другим исчезают барьеры, ограждавшие ранее внутренний рынок, а грядущее вступление в ВТО грозит обострением конкуренции даже в таких заповедниках, как банковская и страховая системы.

Готовы ли российские фирмы к борьбе за рынки в условиях глобализации? И что надо сделать для повышения такой готовности в ближайшее время? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо прежде всего проанализировать факторы формирования конкурентоспособности российских предприятий.

## **1.1**

### **Исходные предпосылки обеспечения конкурентоспособности предприятий российской промышленности**

Выбор конкурентных стратегий любым предприятием России должен быть обусловлен тем, какие производственные ресурсы могут быть им использованы и сколь они дороги. К производственным факторам относятся компоненты, необходимые для производственной деятельности, а именно: рабочая сила, сельскохозяйственные угодья, природные ресурсы, капитал. Кроме того, в качестве производственного фактора можно рассматривать и наличие инфраструктуры как одного из важнейших элементов развития производства.

С точки зрения наличия факторов производства Россию можно считать очень богатой страной. Существование всех необходимых факторов производства является основным аргументом тех экономистов, которые продолжают считать Россию экономической сверхдержавой, способной быстро развиваться и успешно конкурировать с Западом.

Действительно, наличие большого запаса полезных ископаемых, земельных площадей, водных ресурсов — фактор, безусловно повышающий конкурентоспособность российской промышленности. Однако необходимо понимать, что эти конкурентные преимущества являются так называемыми преимуществами низкого порядка. Их легко потерять либо по причине конечности этих ресурсов, либо ввиду роста цен на них. Иными словами, преимущества низкого порядка — это преимущества с малой устойчивостью, не способные на долгое время обеспечить превосходство в соперничестве с конкурентами.

Российская промышленность обладает, в основном, преимуществами низкого порядка. И находятся они на грани исчезновения, причем не столько в физическом смысле (хотя и этот аспект нельзя сбрасывать со счетов), но, главным образом, по причине роста цен на эти ресурсы.

#### **Энергетические ресурсы**

В последнее время капиталоемкость нефте- и газодобычи, а также производства угля росла в нашей стране темпами, значительно опережающими рост



производства в этих отраслях. Кроме того, топливная промышленность стала требовать все большее количество инвестиционных ресурсов для поддержания уровня добычи: так, например, по заявлению руководителя департамента научно-технической политики и развития РАО “ЕЭС России” Анатолия Ливинского (сделанному 25 февраля 2003 г. на пресс-конференции, посвященной выставке “Энергия России”), потребность группы РАО “ЕЭС России” в инвестициях для модернизации и технического перевооружения электроэнергетики до 2010 г. может составить 25 млрд. долл.<sup>1</sup> По его словам, в эту сумму оцениваются инвестиции, необходимые группе для модернизации электроэнергетики с учетом продления ресурса оборудования. Основной вывод, который может быть сделан из анализа проблемы развития топливно-энергетического комплекса России, заключается в том, что наиболее сильное влияние на развитие энергетического комплекса оказывают инвестиционные ограничения, возможности которых прямо связаны с ценой на электроэнергию. Поэтому если существующая ценовая политика сохранится и впредь, электроэнергетика сможет обеспечить только пониженный уровень производства, предусмотренный энергетической стратегией.

### **Сырье**

Россия является уникальной страной, в которой добываются почти все виды полезных ископаемых, и их запасы достаточно велики. Однако необходимо различать понятия “наличие” и “эффективность”. Эффективность производства и использования сырья зависит от трех основных факторов: технологии добычи, расположения месторождения и соответственно затрат на транспортировку сырья к потребителю и технологии переработки и использования сырья.

В эпоху планового ведения хозяйства экономическая целесообразность разработки того или иного месторождения напрямую связывалась со способностью рудодобытчиков поточным методом обеспечивать загрузку крупных перерабатывающих мощностей в условиях централизованного финансирования.

В настоящее время горняки продают рудоконцентраты металлургам по рыночной цене и восполняют запасы сырья из собственных или заемных средств, поэтому главным критерием целесообразности разработки месторождения становится эффективность рудодобычи. Технология добычи полезных ископаемых в России настолько устарела, что многие виды сырья оказываются низкокачественными, бедными, загрязненными. Так, согласно данным Министерства природных ресурсов Российской Федерации, при существующих технологиях

---

<sup>1</sup> [http://www.eprussia.ru/newsar/archive\\_25022003.htm](http://www.eprussia.ru/newsar/archive_25022003.htm).

добычи в России экономически нецелесообразно разрабатывать от 30 до 70% разведанных запасов цветных металлов. Новые месторождения (особенно это относится к месторождениям топливных ресурсов), как правило, находятся в малонаселенных районах Сибири, что требует дополнительных затрат на инфраструктуру, ведет к росту транспортной составляющей в цене сырья. Все это удорожает конечную продукцию и является причиной ее низкой конкурентоспособности как на внутреннем, так и на мировом рынке.

Еще одним фактором, которому в большинстве случаев не придают у нас особого значения при анализе конкурентных преимуществ, являются все возрастающие потребности в затратах на природоохранные мероприятия, существенно удорожающие производство. В настоящее время проблемам охраны окружающей среды не уделяется должного внимания, хотя Россия по количеству вредных выбросов в атмосферу и по индексу парникового эффекта входит в десятку наиболее неблагоприятных стран. Остро стоит проблема сохранения лесного покрова, рекультивации земель, реализации отходов и др.

Кроме того, в России чрезвычайно мало средств выделяется на поддержание плодородности почвы, удобрений вносится значительно меньше, чем во всех развитых и во многих развивающихся странах мира. Подобные мероприятия требуют огромных капиталовложений. Ориентировочно потребность в средствах на восстановление и поддержание экологии составляет 200 млн. долл., что эквивалентно сумме средств, выделенных для реализации национальной программы “Повестка дня для России на XXI век”. В этой программе сформулированы основные направления деятельности по переходу к модели устойчивого развития, предусматривающей применение технологий, позволяющих удовлетворять потребности людей без нанесения ущерба окружающей среде. В государственном бюджете России величина расходов на экологию традиционно мала — примерно 0,5% общей расходной части бюджета. Все это создает иллюзию дешевизны ресурсов, но в итоге ведет к их стремительному истощению.

### **Рабочая сила**

В настоящее время все еще сохраняются существенные различия в уровнях заработной платы в России и развитых странах Европы и США, и даже стран бывшего соцлагеря. По данным 2001 г. заработная плата в России ниже, чем в Словении, в 9,5 раз, Хорватии — 6,4 раза, Польше — 4,3 раза, Чехии — 3,7 раза<sup>2</sup>. Судя по всему, эти различия полностью исчезнут еще очень нескоро. Хотя если

---

<sup>2</sup> [http://www.bereg.ru/sprav\\_info/bisnes/economy/statist.shtml](http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/economy/statist.shtml).

сравнивать недавние данные по заработной плате в различных странах Содружества, то в России она выше, чем в большинстве стран, в 2—2,5 раза и уступает лишь Казахстану<sup>3</sup>. При этом квалификация и образовательный уровень рабочей силы остаются пока достаточно высокими: почти треть населения, занятого в народном хозяйстве, имеет высшее или среднее специальное образование. Однако, по данным специалистов, с содержательной точки зрения уровень образования российской рабочей силы выглядит не столь впечатляющим, о чем свидетельствует, в частности, такой интегральный показатель, как средняя ожидаемая продолжительность обучения в течение предстоящей жизни для детей в возрасте 5 лет (этот индикатор аналогичен интегральному демографическому показателю средней ожидаемой продолжительности жизни).

По данному показателю Россия уступает всем странам ОЭСР<sup>4</sup>, кроме Мексики и Турции. Это обусловлено тем, что на всех уровнях образования до высшего (школа, начальное и среднее профессиональное образование) продолжительность обучения в России меньше, чем в соответствующих учебных учреждениях в развитых странах, что, разумеется, сказывается на качестве образования<sup>5</sup>.

Оценивая рынок труда в целом, специалисты характеризуют его как достаточно эффективный. «Имеющиеся трудовые ресурсы весьма интенсивно, по международным меркам, вовлекаются в экономику. При этом структура вовлечения рабочей силы в процесс общественного производства также соответствует стандартам эффективности: наиболее полно используются те сегменты рабочей силы, которые отличаются наибольшей производительностью (речь идет о таких рассмотренных выше стандартных характеристиках, как пол, возраст, тип поселения и образование).

В последние годы наблюдается быстрый рост часовой производительности труда, и к 2003 г. в несельскохозяйственном секторе экономики в целом она приблизилась к максимальному советскому уровню конца 1980-х гг. При этом в секторах, производящих рыночные товары (промышленность и строительство) и рыночные услуги (торговля, связь, транспорт и финансы), часовая производительность труда, по-видимому, уже заметно превысила советский уровень.

Однако не все так благополучно на рынке труда, как это кажется на первый взгляд. В экономике сохраняются две гигантские области неэффективности, а именно — производство квазирыночных услуг (ЖКХ, наука, здраво-

---

<sup>3</sup> <http://www.radiomayak.ru/schedules/61/2672.html>.

<sup>4</sup> ОЭСР — Организация экономического сотрудничества и развития.

<sup>5</sup> Полетаев А.В. Рынок труда и экономическая эффективность // 1000 лучших предприятий России. М.: Янус-К, 2003. С. 103.

охранение, культура и искусство, образование, госуправление) и производство квазирыночных товаров (сельское хозяйство). В этих секторах рыночные механизмы, обеспечивающие увеличение эффективности использования рабочей силы и производительности труда, по сей день отсутствуют вовсе или не получили достаточного развития в 1990-е гг. Именно эти секторы сдерживают рост эффективности экономики в целом и нуждаются в первоочередном реформировании”<sup>6</sup>.

При этом необходимо понимать, что низкий уровень заработной платы является препятствием на пути расширения платежеспособного спроса — одного из основных параметров конкурентоспособности, и соответственно фактором, блокирующим развитие отечественной экономики, в значительной степени ориентированной на производство продукции для внутреннего потребления.

Отметим, что и в США, и в других промышленно развитых странах на протяжении практически всего XX столетия реальная заработная плата росла быстрее, чем производительность труда. Это создавало возможности для расширения внутреннего рынка и снимало остроту проблемы реализации. Обусловленный же этим фактором рост затрат компенсировался техническим прогрессом, вследствие чего расширение производства не сопровождалось ростом фондоемкости (в ведущих промышленных странах мира она с 1950-х гг. почти не изменилась).

На этой основе можно сделать вывод о том, что рост заработной платы — это объективный и необходимый для развития экономики процесс, в результате которого ликвидируются конкурентные преимущества низкого порядка. Однако поддержание качественного уровня рабочей силы — образование, квалификация — является залогом развития конкурентных преимуществ высокого порядка, и именно в этом направлении должны быть сосредоточены усилия правительства.

Таким образом, хотя на некоторый период времени основой конкурентных преимуществ российской промышленности может остаться дешевизна производственных ресурсов, но делать ставку на этот фактор в долгосрочной перспективе недальновидно. В сложившейся ситуации все большее значение приобретает не упование на “изначальное ресурсное богатство” России, а рациональный выбор тех конкурентных стратегий, которые могут реально помочь российским фирмам выжить и осуществить рыночную экспансию во все более усложняющейся среде, когда в нижнем ценовом сегменте непрерывно укрепляются позиции китайских производителей, а для выхода в верхний ценовой сегмент не хватает инвестиционных ресурсов.

---

<sup>6</sup> Полетаев А.В. Указ. соч. С. 118.

## 1.2 Типология стратегий, используемых в деятельности коммерческих фирм

Определяя рекомендации по выработке новых конкурентных стратегий для российских фирм, необходимо прежде всего четко определить два понятия:

- 1) конкурентоспособность;
- 2) стратегия.

Как и у всякого сложного понятия, у термина “конкурентоспособность” есть множество толкований. Но в нашем исследовании, адресованном прежде всего фирмам переходной экономики России, мы будем исходить из понимания конкурентоспособности как **“стабильной возможности удовлетворять определенные запросы покупателей лучше, чем конкуренты и благодаря этому успешно продавать свою продукцию с приемлемыми финансовыми результатами”**.

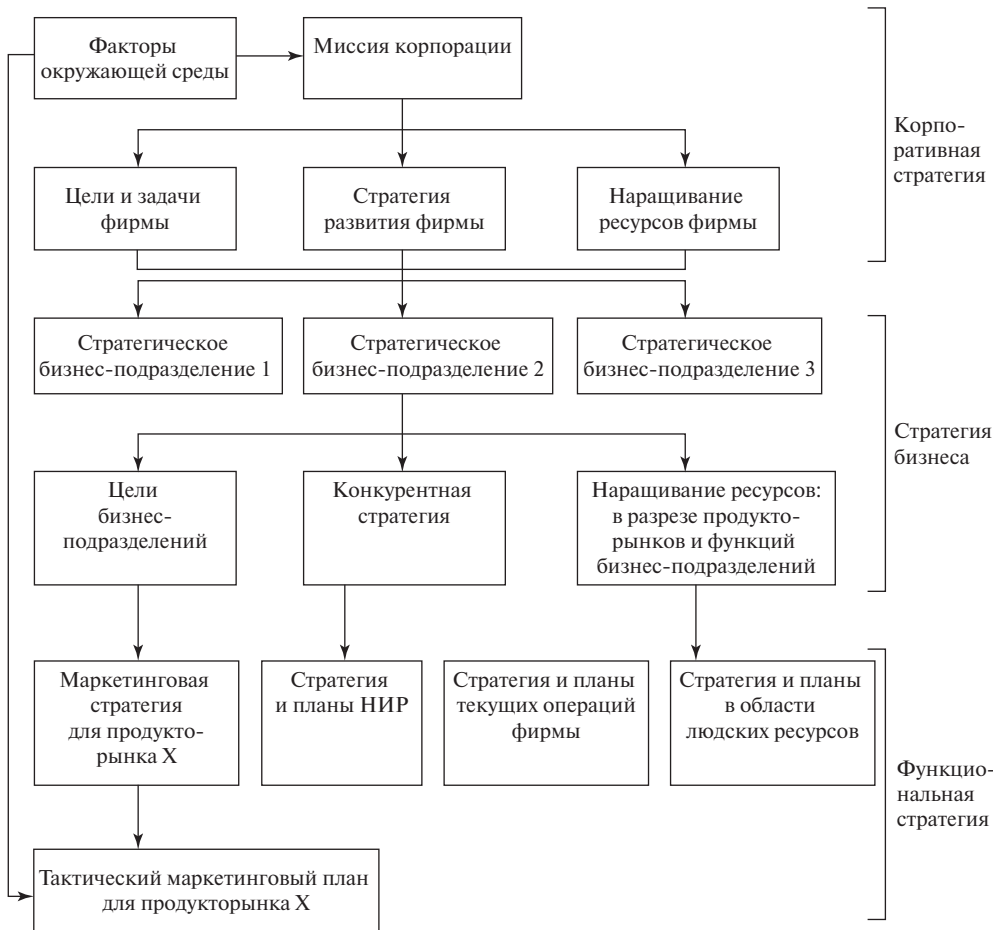
Для того чтобы дать определение понятия “стратегия”, необходимо сначала проанализировать, какие типы стратегии должна реализовать фирма, стремящаяся устойчиво и прибыльно функционировать и развиваться.

Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий (рис. 1.2):

- 1) корпоративные (общефирменные) стратегии;
- 2) бизнес-стратегии;
- 3) функциональные стратегии.

О корпоративной (общефирменной) стратегии необходимо говорить в том случае, если фирма представляет собой диверсифицированное образование, т.е. присутствует на различных рынках. В подобной ситуации выработать единую конкурентную стратегию практически невозможно, так как на каждом конкретном рынке приходится выстраивать стратегию с учетом его специфики.

В этом случае на первый план выходит задача внутрифирменного распределения ресурсов между различными направлениями бизнеса. Корпоративные (общефирменные) стратегии, безусловно, представляют сегодня большой интерес для России, так как они необходимы всем крупным финансово-промышленным группам, возникшим в стране после приватизации. Однако эти стратегии не относятся к теме данного исследования и поэтому далее нами рассматриваться не будут. Нас интересуют стратегии второго и третьего типа, т.е. *бизнес-стратегии и функциональные стратегии*.



**Рис. 1.2**

Иерархия стратегий фирмы<sup>7</sup>

**Бизнес-стратегия** или **конкурентная стратегия** — это схема поведения фирмы на конкретном рынке, призванная обеспечить ей желаемые объемы продаж, прибыльность и темпы роста.

**Функциональная стратегия** — это схема решения фирмой на определенном рынке задач конкретного типа, возникающих при реализации ее конкурентной стратегии.

<sup>7</sup> Walker O., Boyd H., Larreche J.-C. Marketing Strategy. Irwin, 1996.

К основным типам функциональных стратегий (см. рис. 1.2) относятся стратегии:

- 1) маркетинга;
- 2) организации производства;
- 3) развития НИР и ОКР;
- 4) управления персоналом и т.д.

Далее мы рассмотрим методы выбора бизнес-стратегий, адекватных условиям деятельности российских предприятий, а затем обсудим принципы формирования функциональных стратегий, с помощью которых новые бизнес-стратегии могут быть реализованы наиболее успешно.

## 1.3 Содержание бизнес-стратегии

Для того чтобы сформулировать бизнес-стратегию фирмы, необходимо найти ответы на ряд вопросов (табл. 1.1). Эти ответы и составят основное содержание бизнес-стратегии, которое затем должно быть конкретизировано в функциональных стратегиях.

**Таблица 1.1**

Формирование бизнес-стратегии

Элементы стратегии	Вопросы, ответы на которые формируют данный элемент стратегии
Диапазон конкуренции	1. На каком продукторынке нам необходимо присутствовать, если мы хотим конкурировать в данной отрасли или на данном рынке? 2. Следует ли нам создавать новые товары для существующих клиентов или необходимо искать новых покупателей для существующих продуктов?
Цели и задачи стратегии	3. Какой объем или рост продаж необходимо обеспечить в соответствии с общими целями развития фирмы? 4. Что важнее для фирмы сегодня — создание новых товаров или максимальное расширение рынка? 5. Какого уровня прибыльности продаж надо добиться? 6. Каков желаемый уровень рентабельности капитала (инвестиций)? 7. Каких денежных потоков надо добиться? 8. Что необходимо сделать для укрепления конкурентных преимуществ?

Окончание табл. 1.1

Элементы стратегии	Вопросы, ответы на которые формируют данный элемент стратегии
Распределение ресурсов	9. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между продуктовыми рынками? 10. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между различными функциональными подразделениями, чтобы реализовать стратегию более успешно?
Источники конкурентного преимущества	11. Каковы источники конкурентных преимуществ фирмы? 12. Сколь долго удастся сохранить существующие конкурентные преимущества? 13. Что необходимо сделать для укрепления существующих конкурентных преимуществ или обретения новых?
Источники синергетического эффекта	14. Можно ли обеспечить комбинированное использование ресурсов для продвижения товаров на различные продуктовыми рынками, чтобы на этой основе получить дополнительную выгоду?

Из 14 вопросов, приведенных в табл. 1.1, наиболее важными можно считать вопросы 11—13, поскольку ответы на них составляют основу для решения всех остальных проблем, связанных с формулировкой конкурентной стратегии. Для того чтобы сформулировать рекомендации по выбору конкурентных стратегий для российских фирм, необходимо прежде всего уточнить связь между типом имеющихся у той или иной фирмы конкурентных преимуществ и стратегией конкуренции, которую она может при этом выбрать.

Мировой опыт, описанный и проанализированный в классических работах профессора Гарвардского университета Майкла Портера, свидетельствует о наличии трех основных подходов к обеспечению конкурентоспособности:

1) превращение в изготовителя с самыми низкими издержками (стратегия лидерства в снижении затрат);

2) дифференциация товаров, направленная на создание у покупателей представления о существенных отличиях вашего товара от товаров конкурентов (стратегия дифференциации);

3) фокусировка на узкой нише рынка для обслуживания покупателей с четко выраженными особыми видами запросов (стратегия сфокусированной дифференциации).

Различные варианты конкурентных стратегий приведены в табл. 1.2.



**Таблица 1.2**

Содержание различных вариантов конкурентных стратегий<sup>8</sup>

Характеристики конкурентных стратегий	Стратегия лидерства в снижении затрат	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированной дифференциации
Стратегическая цель	Завоевание большой доли рынка	Завоевание большой доли рынка	Завоевание узкой ниши рынка, где нужды и предпочтения покупателей существенно отличаются от других участников рынка
Основа конкурентного преимущества	Умение обеспечить более низкий, чем у конкурентов, общий уровень затрат	Способность предложить покупателям нечто <i>отличное</i> от товаров конкурентов	Более низкие издержки при удовлетворении запросов данной ниши рынка или способность предложить клиентам нечто специально адаптированное к их запросам и вкусам
Ассортимент производимой продукции	Добротный основной продукт с небольшим числом модификаций (хорошее качество при ограниченной возможности выбора для покупателей)	Много разновидностей товаров, возможности широкого выбора, упор на рекламу нескольких особо важных признаков дифференциации товара	Ассортимент ориентирован на удовлетворение особых запросов выбранного сегмента рынка
Основной принцип организации производственной деятельности	Постоянный поиск возможностей для снижения затрат без ущерба качеству и существенным параметрам товара	Поиск новых способов удовлетворения запросов покупателей	Индивидуализация товара в соответствии с особыми запросами покупателей избранной ниши рынка

<sup>8</sup> Thompson A., Formby J. Economics of the Firm. N.Y.: Prentice-Hall International, 1993. P. 428.

Окончание табл. 1.2

Характеристики конкурентных стратегий	Стратегия лидерства в снижении затрат	Стратегия дифференциации	Стратегия сфокусированной дифференциации
<p>Основной принцип организации маркетинговой деятельности</p> <p>Методы поддержания стабильности стратегии</p>	<p>Формирование спроса на товар таким образом, чтобы можно было и далее производить продукт с теми свойствами, которые обеспечивают условия для сохранения низких издержек</p> <p>Постоянное внимание поддержанию разумного соотношения “цена/качество”. Все элементы политики фирмы направлены на поддержание превосходства над конкурентами по уровню затрат, что достигается планомерной работой по снижению издержек во всех сферах деятельности фирмы</p>	<p>Наделение товара всеми свойствами, которые покупатель готов оплатить.</p> <p>Внимание с покупателем премиальной цены для покрытия дополнительных затрат на обеспечение товара дополнительными свойствами</p> <p>Достоверное информирование покупателей о свойствах и преимуществах товара.</p> <p>Акцентирование постоянства усилий фирмы по совершенствованию товаров и использованию новейших научно-технических разработок для того, чтобы опережать конкурентов.</p> <p>Концентрация на нескольких главных отличительных свойствах товара с целью формирования репутации фирмы и авторитета фирменной марки</p>	<p>Акцентирование уникальной способности продавца удовлетворить крайне специфические запросы покупателя</p> <p>Сохранение верности клиентам из завоеванной фирмой ниши, чтобы иметь возможность и далее удовлетворять их потребности лучше, чем иные фирмы; борьба за поддержание имиджа фирмы и освоение других сегментов рынка и типов производимой продукции с целью обеспечить себе более широкий рынок сбыта</p>

При более общем подходе можно выделить всего два типа конкурентных преимуществ:

- 1) пониженные издержки;
- 2) дифференциация товаров (специализация).

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, фирма должна быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному потребителю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

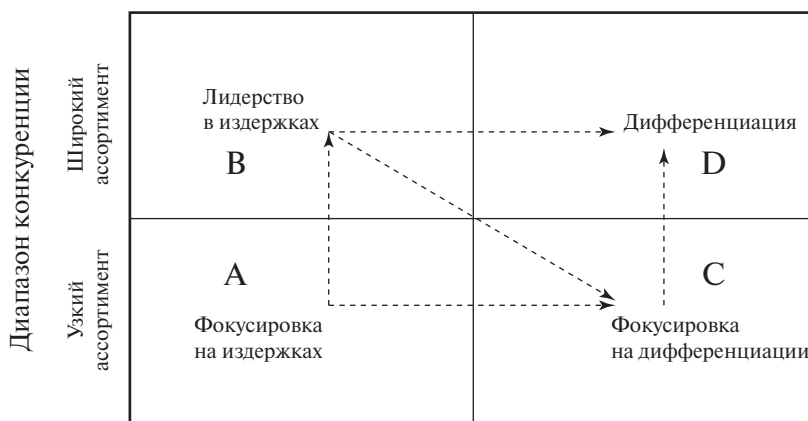
Действительно, если фирма создала интересную новинку, вызвавшую большой спрос, но плохо организовала производство, то затраты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими, и покупатели от него отвернутся. Если специалисты фирмы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но менеджеры фирмы не сумели найти умелых торговцев, способных его продать, то и в этом случае фирму постигнет неудача: неэффективные посредники для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо потребуют чрезмерно высокой торговой скидки, лишив фирму-производителя с таким трудом добытой прибыли, либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в конечном счете товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой фирме-изготовителю удалось достичь за счет удачной конструкции и эффективной технологии производства.

Не так однозначно, как может показаться на первый взгляд, и понимание сути другого типа конкурентных преимуществ — “дифференциации товаров” (специализации). Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определенного круга товаров, как можно было бы подумать, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирме необходимо научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Следует отметить, что фирма может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности с опорой лишь на один из видов конкурентных преимуществ: либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительно дешевой товаром по сравнению с аналогичными изделиями других производителей; либо на дифференциацию товаров (специализацию), вызывая интерес у наиболее взыскательных и требовательных клиентов.

Попытка совместить указанные типы конкурентных преимуществ обречена на неудачу, что доказано многочисленными примерами.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, фирма может выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, нам необходимо ввести еще одно понятие — “диапазон конкуренции”, обозначающее широту той номенклатуры товаров, которую фирма способна и собирается изготавливать и продавать. С учетом этого параметра можно уже составить схему, объединяющую все основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности (рис. 1.3).



**Рис. 1.3**  
 Основные типы конкурентных стратегий

Чтобы лучше понять смысл этих стратегий, рассмотрим их на примере рынка судостроения, где в соответствии с упомянутыми стратегиями действуют четыре группы производителей: японские фирмы, фирмы Южной Кореи, скандинавские корабельные и, наконец, судостроители из Китая.

Японские судостроительные фирмы действуют в соответствии со стратегией D — “уникальность и лидерство качества”. Это означает, что они производят продукцию высочайшего уровня качества, причем по широкой номенклатуре кораблей, а также научились изготавливать суда новых типов или с уникальными параметрами (известно, например, что именно Япония выступила пионером в области производства супертанкеров).

Естественно, что сходящие со стапелей японских верфей суда дороги, но это действительно лучшее, что может найти состоятельный покупатель, если он хочет приобрести корабль высшего качества или нестандартное судно.

Рядом с японскими судостроителями трудятся корабелы Южной Кореи. Они также производят широкую гамму кораблей, но их стратегия конкурентной борьбы основана все же не на специализации, а на более низких издержках производства (стратегия В). Южнокорейские производители предлагают широкий ассортимент кораблей стандартного мирового уровня качества и со стандартной (т.е. существенно более низкой, чем у японцев) ценой.

Судостроители Скандинавии не могут позволить себе выпуск широкой гаммы кораблей — это было бы слишком рискованно при масштабе экономики этих стран. Поэтому они сосредоточились на выпуске кораблей всего двух типов: круизных лайнеров и ледокольных кораблей, т.е. сделали упор на специализацию при узкой номенклатуре продукции (стратегия С). Скандинавские корабелы производят суда высшего мирового уровня в своих классах, и стоят они недешево. Поэтому покупатель, которому нужен самый комфортабельный круизный лайнер или самый надежный корабль для плавания во льдах (и который при этом не слишком стеснен в средствах), отправляется заказывать такое судно именно в Скандинавию.

И наконец, китайские судостроители (стратегия А). Их верфи тоже пока не могут обеспечить выпуск широкого набора судов, поэтому конкурентоспособность своей продукции корабелы этой страны обеспечивают за счет выпуска небольшого круга судов, но зато суда эти наиболее дешевые и потому доступны самому малообеспеченному покупателю, который, впрочем, и не предъявляет особых требований к качеству.

Конечно, престижнее действовать в соответствии со стратегиями С и D, выступая в роли законодателя мирового технического прогресса. Но успешно конкурировать (даже на мировом рынке) можно и при стратегии А — если на целевом для фирмы товарном рынке имеется достаточное количество покупателей с крайне ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор же наиболее подходящей для фирмы стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями она располагает. Так, если у нее устаревшее оборудование, низкоквалифицированная рабочая сила и в портфеле конструкторов нет интересных технических новинок, но при этом не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то она может принять на вооружение стратегии А или В (в зависимости от того, сколь широкую номенклатуру товаров она способна производить).

Если же сырье и материалы обходятся фирме очень дорого, но зато у нее есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изо-

бретения, а работники обладают высокой квалификацией, то она может попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска уникальных товаров или с таким высоким уровнем качества, который окупит в глазах покупателей даже высокую цену (стратегии С и D).

Естественно, что фирма вовсе не обязана всегда придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии конкуренции. Начав, допустим, со стратегии А, т.е. освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу покупателей, фирма дальше может попытаться освоить другую стратегию. Если она при этом пойдет по пути расширения своего ассортимента, сохраняя столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества, то придет к стратегии В, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности активов). Этой стратегии сейчас, например, успешно придерживается Китай, увеличивающий ежегодно свой экспорт на 30% и уже заполнивший мировые рынки дешевыми моделями одежды и обуви умеренно стандартного качества.

## Бизнес-пример

### 1

## Компания “ИКЕА” \*

“ИКЕА” — яркий пример компании, выбравшей в качестве бизнес-модели стратегию В — широкий ассортимент продукции с низкими издержками, а следовательно, и ценами. Вот лишь небольшой отрывок из интервью с руководителями компании Йоханнесом Стенбергом и Леннартом Дальгреном.

**Й. С.:** Наша компания существует уже 50 лет. Она обладает многолетним опытом борьбы с конкурентами, которые неоднократно пытались “убить” компанию. За этот долгий период мы совершенно четко осознали, что если будем заниматься тем, что

хорошо научились делать, а именно, торговать в розницу мебелью и сопутствующими товарами, то всегда



будем добиваться успеха. Если же мы решим тем или иным образом отойти

\* См.: В рамках концепции // Искусство управления. 2000. № 4.

от наших принципов, то результаты ухудшатся, цены поднимутся, и покупатели покинут наши магазины.

В компании есть документ, который называется “Заповеди торговца мебелью”. Он был составлен лично основателем “ИКЕА” Ингваром Кампрадом. Первая заповедь звучит так: “Ассортимент — это наше лицо”. Покупатели в полной мере ощущают справедливость этого утверждения, когда приходят в наш магазин. Мы продаем то, что по-настоящему необходимо. В наших магазинах можно найти рамки, наклейки, постеры, декоративные товары, но это не главное. Людям нужно на чем-то спать и где-то хранить свои вещи. Поэтому мы предлагаем фантастический выбор диванов и кроватей, фантастический выбор шкафов.

Еще один важный фактор — доступные цены. Они действительно столь доступны, что даже мы с вами — люди с тощими кошельками — можем позволить себе приобрести эту мебель. Во всем мире люди постепенно становятся все богаче и богаче. У них появляются деньги, и они переезжают с периферии в большие города, такие, как Лондон или Париж. Но вскоре обнаруживают, что жизнь в больших городах дороже, и денег опять не хватает. Пусть они в десять раз бо-

гаче, чем средний москвич, все равно перед ними стоят те же проблемы. Они живут на тех же 52 кв. м, что и простые жители Москвы. Они так же ограничены в средствах, хотя и могут позволить себе заплатить более высокую цену, чем россияне. Чтобы служить интересам общества, нужно постоянно адаптировать цены к возможностям покупателей.

*Расскажите о ваших принципах ценообразования?*

**Л.Д.:** Мы удерживаем и будем удерживать низкие цены в России несмотря на то что это несколько увеличивает срок окупаемости. Такова наша рыночная политика. Сначала мы определяем цены исходя из рыночных условий, а затем пытаемся уменьшить затраты до уровня, позволяющего нам получать прибыль.

Как определяется цена на продукт? Все начинается с исследования рынка. Мы разбиваем каждый продукт на функции. Для каждой функции мы определяем цену на наш товар как самую низкую на локальном рынке. “ИКЕА” поступает так на всех рынках и не в моих силах изменить эту практику. Если в дальнейшем окажется, что кто-то из конкурентов в состоянии снизить цены, мне придется сделать такой же ход и затем найти способ снизить себестоимость.

Ситуация, складывающаяся на российских автомобильных заводах “Москвич” и ВАЗ, и бизнес-стратегии, которые ими избраны, позволяют позиционировать их как стратегии типа А, характеризующиеся низкими издержками и соответственно ценами по сравнению с ценами на автомобили аналогичного класса иностранного производства. Об узости ассортимента в данном случае можно говорить достаточно условно: это более характерно для завода “Москвич”, чем для ВАЗа, стремящегося перейти от стратегии А к стратегии В.

Переход этот далеко не всегда проходит успешно, так как расширяя линейку товаров и пытаясь улучшить качество выпускаемых автомобилей, завод не может сохранить низкие издержки и цены. По факту пытаясь перейти к стратегии В, ВАЗ вторгается в квадрант D, не имея для этого достаточного запаса по уровню качества продукции. К чему это приводит — известно: кризис перепроизводства и политики реализации, постепенно назревавший на крупнейшем российском автомобильном предприятии, осенью 2002 г. получил логическую развязку — с 26 октября по 9 ноября был остановлен главный конвейер завода. До этого конвейер на Волжском автозаводе останавливался лишь

в 1998 г. Тогда также наблюдался всплеск продаж иномарок, и перепроизводство “Жигулей” составило примерно 50 тыс. машин. Но грянувший вскоре кризис вновь сделал продукцию ВАЗа востребованной и на некоторое время избавил вазовцев от проблем со сбытом. Член правления одного из крупнейших дилеров ВАЗа — компании “Автомир” — Алексей Проскуряков так прокомментировал журналу “Эксперт” сообщение из Тольятти: “Мы считаем это решение грамотным и совершенно некризисным ходом коммерческой структуры. Надо разобраться с товарными запасами, скорректировать программу производства. Мы видим, что емкость рынка по вазовским моделям в этом году снизилась в Москве с обычного объема в 12—14 тыс. машин в месяц где-то на 10%. Похожая ситуация и в других регионах. Поэтому уменьшение годового производства на 25 тыс. автомобилей, а это всего 3% от мощностей ВАЗа, не столь существенно. Тем более что на заводе обещают за эти две недели кое-что предпринять для повышения качества продукции”.

Новейшая история этого предприятия свидетельствует о том, что его руководство умеет считать деньги и просчитывать комбинации, их приносящие. Особенно это проявилось по-

\* См.: Безверхов А. Экстренное торможение // Эксперт. 2002. № 39. 21 октября.



сле кризиса 1998 г., из которого ВАЗ извлек максимальную выгоду. Тогда ставшие недорогими из-за девальвации рубля “Жигули” и “Лады” быстро заполнили ниши, освободившиеся от иномарок. Оно и понятно: цены на “десятки” упали с 8 до 4 тыс. долл., а заднеприводные “семерки”, которые продавались по 5,5 тыс. долл., подешевели почти на 3 тыс. Затем с каждым годом в Тольятти только наращивали их выпуск, выйдя в итоге на рекордные объемы, для чего было задействовано даже опытное производство. В 2001 г. на долю Волжского завода пришлось уже 75% выпуска всех отечественных автомобилей и 48% российского рынка. (В этот момент бизнес-стратегию ВАЗа можно было четко позиционировать, как стратегию В.)

Что касается самой продукции ВАЗа, то новинки действительно появлялись, но главным образом в виде модернизированных “Самар” и во многом устаревших по сравнению с западными моделями “десяток”. На отечественном “безрыбье” они стали популярными и постепенно их доля достигла 2/3 от общего объема продукции завода. При этом нужно учесть, что себестоимость выпуска новых моделей и стареньких “пятерок” разнится на считанные проценты, в то время как их отпускные цены отличаются в несколько раз, что делает первые чрезвычайно рентабельными. Не случайно сейчас ВАЗ активно реализует программу полного снятия с производства всех

старых, еще “фиатовских” заднеприводных моделей и передачи их сборки на СеАЗ и “Иж-Авто”, что позволит ему полностью сосредоточиться на производстве высокодоходных моделей.

Весной и летом 2002 г. почти все российские автозаводы во главе с ВАЗом поднимали отпускные цены, что к осени привело к снижению темпов продаж и затовариванию складов дилеров. Так что последние вынуждены были в сентябре встретиться для выработки согласованной ценовой политики и вместе с тем снизить объемы заказов. В итоге к началу октября на ВАЗе оказались выкупленными вперед только 60% запланированных к выпуску машин, хотя прежде все месячное производство по условиям договоров продавалось заранее.

Даже зная это, ВАЗ не собирался идти на снижение цен. “Об этом не может быть и речи”, — категорично заявил журналистам Владимир Каданников 23 сентября на открытии СП с “General Motors”. Однако “подвинуться” автогиганту все же пришлось — сначала дилерам разрешили выкупить октябрьские машины по июньским ценам, затем Волжский завод взял на себя расходы по доставке своих автомобилей в Москву, а также пообещал дилерам начать возмещение затрат по гарантийным ремонтам.

Но переломить ситуацию подобные уступки не смогли, и кризис перепроизводства на крупнейшем отечественном автозаводе все-таки случил-

ся. Дальнейшее развитие событий, да и судьба предприятия в значительной степени зависят от того, как быстро менеджмент ВАЗа сумеет освободиться от ощущения собственной ис-

ключительности и непотопляемости и вступить в жесткую конкурентную борьбу с пришедшими в Россию иностранными производителями и импортерами.

Выше мы уже упоминали о том, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы:

- 1) преимущества низкого порядка (дешевые ресурсы);
- 2) преимущества высокого порядка (уникальные ресурсы и товарная марка).

В настоящее время многие российские фирмы обладают преимуществами только низкого порядка, что не сулит им устойчивой конкурентоспособности. И уже первые годы функционирования приватизированных предприятий в рыночной среде показали, что большой успех приносит в России опора на конкурентные преимущества высокого порядка, например, хорошую репутацию фирмы.

## Бизнес-пример

### 3

## АО "Большевик"

АО "Большевик" действует на одном из наиболее конкурентных российских рынков — рынке кондитерских изделий. После либерализации внешней торговли в 1992 г. этот рынок был вначале практически полностью захвачен иностранными фирмами, и российские кондитерские изделия почти исчезли с прилавков магазинов. Все это полностью относится и к АО "Большевик", хотя это предприятие в СССР считалось одним из лучших и его продукция пользовалась большим успехом у покупателей и продавалась всегда хорошо. Тем не менее объем

продаж АО "Большевик" в период с 1990 по 1996 г. снизился вдвое. Спад составлял в среднем 14% в год\*.

В 1994 г. компания "Большевик" стала частью Группы предприятий "Danone". Ее владельцы сменили менеджмент компании и поставили перед ним задачу вывода предприятия из кризиса. Руководством АО была разработана стратегия реструктуризации и восстановления конкурентоспособности. Центральными элементами этой стратегии стали:

- создание коммерческого отдела;
- создание отдела маркетинга;

\* Рыбак С. Третью жизнь Яков Иоффе решил прожить сладко // Капитал. 1997. 12—18 ноября.



- упор на качество продукции;
- рационализация ассортимента в соответствии с предъявляемым спросом.

При этом основной упор был сделан на известность торговой марки

“Большевик” среди покупателей. Именно на это была нацелена вся рекламная стратегия, построенная на слогане “Вкус, знакомый с детства”. В сочетании с мероприятиями по изменению ассортимента и улучшению упаковки это дало хороший эффект. В настоящее время объемы продаж АО “Большевик” растут практически теми же темпами, что в среднем по отрасли пищевой промышленности. Рентабельность активов по итогам 2002 г. несколько ниже, чем в среднем по отрасли — 7,7% против 9,1%, однако показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов, финансовую устойчивость и хозяйственную активность, значительно выше (см. табл.).

Показатели	ОАО с иностранными инвестициями “Большевик”	В среднем по пищевой промышленности
Рост выручки в 2001—2002 гг.	0,92	1,18
Рост выручки в 1999—2002 гг.	1,97	2,23
Производительность труда, тыс. руб./человек	1228	1039
Рентабельность активов, %	7,7	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	8,7	20,2
Затраты на рубль, руб./руб.	0,64	0,78
Средний коэффициент текущей ликвидности за период	3,52	1,17
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами в среднем за период	0,71	—0,11
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	0,85	3,28
Коэффициент общей оборачиваемости активов	1,66	1,58
Изменение чистых активов	1,03	1,19

Возвращаясь к результатам анализа, проведенного выше, мы неизбежно приходим к выводу, что большинство российских промышленных предприятий не может принять на вооружение в качестве долгосрочных ни стратегию А, ни стратегию В, основанные на низких издержках производства.

Это связано с тем, что существующие сейчас преимущества по уровням затрат связаны с дешевизной ресурсов, что, как известно, является преимуществом низкого порядка, а поэтому со временем будут исчерпаны. Большинство отечественных предприятий не обладают технологиями и организацией производства, обеспечивающими преимущество перед конкурентами по уровню затрат. Так обстоят дела даже в бывшей оборонной промышленности, всегда являвшейся техническим лидером советской экономики.

На предприятиях оборонного комплекса есть объективная возможность придерживаться бизнес-стратегии С или даже D. Эти предприятия практически никогда не фокусировались на снижении затрат, так как работали на госзаказ, но при этом, как правило, производили уникальную продукцию. Вследствие экономических преобразований предприятия ВПК потеряли гарантированный рынок сбыта и в начале 1990-х гг. многие из них либо закрылись, либо попытались перейти на выпуск гражданской продукции.

Как отмечает один из ведущих отечественных экспертов по проблемам оборонной промышленности и конверсии В. Рассадин, предприятия этой отрасли были мало способны к эффективной конкуренции в силу следующих причин<sup>9</sup>:

1) организация производства на оборонных предприятиях была основана на принципе “натурального хозяйства”, что вело к загрузке вспомогательных производств (изготовление метизов, инструментов, тары и др.) с использованием “оборудования не более чем на 30% и с издержками, превышающими на два порядка аналогичные показатели крупносерийных производств”;

2) высокий уровень качества продукции обеспечивался не за счет применения передовых технологий, а преимущественно за счет высочайшей квалификации исполнителей, их индивидуальных качеств, что порождало необходимость в завышении уровня оплаты труда как средства сохранения кадров и вело к росту затрат на выпуск продукции;

3) завышение накладных расходов, достигающее 500—800% и более (по отношению к заработной плате) и обусловленное наличием избыточных производственных площадей, оборудования, численности высококвалифицированных кадров.

---

<sup>9</sup> Рассадин В.Н. Оборонная ориентация промышленного производства // Вопросы прогнозирования. 1996. № 2. С. 19—21.

Это означает, что маржинальные затраты на увеличение выпуска гражданской продукции даже у наиболее благополучных с точки зрения технической оснащённости предприятий российского ВПК неизбежно будут выше, чем у их конкурентов (особенно зарубежных). А потому конвертируемым предприятиям ВПК, равно как и большинству других российских промышленных предприятий (хотя исключения, конечно, существуют) опасно стремиться к освоению той стандартной продукции, на рынках которой они столкнутся с ценовой конкуренцией, т.е. получают шансы на сбыт лишь при достижении более выгодного покупателям соотношения “цена/полезность”.

Отсутствие опыта изготовления подобной продукции, с одной стороны, и высокие издержки производства — с другой, приводят к тому, что, как правило, такая продукция проигрывает конкуренцию западным аналогам, которые превосходили ее по дизайну, а часто и по цене. В терминах бизнес-стратегий причины неудачи российских предприятий оборонного комплекса при переходе на гражданскую продукцию состоят в том, что производя стандартную продукцию, не требующую слишком высокого качества, российские предприятия продолжали придерживаться бизнес-стратегий С или D, в то время как при производстве подобной стандартной продукции нужно придерживаться бизнес-стратегий А или В (иностранные конкуренты на них и ориентировались). В результате для многих предприятий военно-промышленного комплекса переход на выпуск конверсионной продукции не стал рецептом выживания.

Шансы на успешное продвижение своей продукции на рынки российские предприятия будут иметь лишь в том случае, если смогут действовать в соответствии с охарактеризованными выше стратегиями С или D, т.е. сделают упор на завоевании узких ниш рынка за счет предложения покупателям из этих ниш продукции с особыми свойствами, существенно отличающими ее от товаров конкурентов. Это потребует от многих российских предприятий кардинального изменения модели научно-технической и коммерческой политики и изобретения нетрадиционных концепций продвижения своих товаров на рынок.

В противном случае остается только два варианта развития — работать над снижением издержек производства и выпускать стандартную продукцию с низкими издержками (стратегии А и В) или закрываться. Многие предприятия машиностроительного комплекса смогли освоить стратегии А и В с помощью иностранных инвесторов, наладивших в России сборочные производства продукции своих брендов. Однако значительную часть машиностроительных предприятий, специализировавшихся в прошлом на производстве продукции военного назначения, пришлось закрыть.

Одним из ярких примеров трансформации предприятия ВПК является Ленинградское объединение механики и оптики (“ЛОМО”).

## Бизнес-пример

## 4

## ОАО "ЛОМО" \*

ОАО "ЛОМО" — крупнейшая российская компания, занимающаяся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов. В свое время это предприятие выпускало в большом количестве фотоаппарат "ЛОМО-компакт", который успешно продавался не только на отечественном, но и на мировом рынке. Однако несколько лет назад руководство "ЛОМО" приняло решение прекратить выпуск фотоаппаратов вообще. Это аргументировалось тем, что мировой и российский рынки фотоаппаратов полностью захвачены фирмами из стран Юго-Восточной Азии, предлагающими аппаратуру более высокого качества по более низким ценам.

Таким образом, руководство "ЛОМО" сочло, что компания обречена на ценовую конкуренцию, в которой не имеет шансов на победу. И потому лучше вообще уйти с данного рынка, сосредоточившись на выпуске медицинского и лабораторного оборудования, где "ЛОМО" может рассчитывать на обеспечение конкурентоспособности своих товаров на основе стратегии дифференциации. Однако данное решение было ошибочным в силу способности менеджеров "ЛОМО" обнаружить реально возникшую на миро-

вом рынке узкую нишу, где именно эти фотоаппараты имели преимущественные шансы на сбыт.



возникновение этой ниши было связано с появлением в ряде стран мира Ломографического общества, в состав которого вошли поклонники фотоаппарата "ЛОМО-компакт", использующие его для создания так называемой ломографической фотоживописи (выставки таких "картин", состоящих из большого числа маленьких фотографий, сделанных "ЛОМО-компактом", прошли уже в ряде стран Европы). Руководители Ломографического общества по существу провели кампанию по продвижению данного фотоаппарата на мировой рынок — вместо маркетологов "ЛОМО" — и добились большо-

\* См.: Коннова Е. В порядке самонаведения // Коммерсантъ-Деньги. 2002. № 41. 17 октября.

го успеха, сформировав новую нишу рынка со специфическими запросами покупателей. В этой ситуации руководство “ЛОМО” было вынуждено аннулировать решение о прекращении выпуска фотоаппарата “ЛОМО-компакт”.

Невероятный успех “ЛОМО-компактов”, поначалу воспринимавшийся на “ЛОМО” как подарок, в последние годы стал тяготить питерских производителей. “Эта раскрутка помогла нам выжить в совсем трудные годы, — рассказал Лазарь Залманов, заместитель директора по связям с общественностью “ЛОМО”, — теперь мы обнаружили, что рекламная активность «лмографов», которые популяризируют аппарат по всему миру, нам даже мешает. Они, конечно, не сознательно мешают, но так получается. “ЛОМО” сегодня — нарицательное понятие, и за границей все знают, что это такой фотоаппарат. Зайдите на [lomo.com](http://lomo.com) и попадете на сайт «лмографов». Однако фотоаппараты никогда не были нашей основной продукцией”. Действительно, основной продукцией “ЛОМО” всегда были головки самонаведения, прицелы, приборы наблюдения и другая оптика для армии. В советские годы фотоаппараты, как и другие товары народного потребления, только маскировали настоящее назначение предприятия. “ЛОМО” делало еще “лучшие в России точилки” и медицинскую технику (эндоскопы, микроскопы), в частности любимое “изделие” всего объединения — аппарат “Эректон”, механическое сооруже-

ние на пружинках для поддержания эрекции. Предприятие и сейчас выпускает немало “гражданской” продукции, например, медицинскую технику для внутреннего рынка и сканеры для Центризбиркома. Последняя разработка — очки ночного видения для велосипедистов под названием “buba-buba” (по-немецки так кричит сова, а очки делаются по заказу германской фирмы “Eurus Global Gate”). Если испытания пройдут успешно, “ЛОМО” будет производить 90 тыс. “buba-buba” в год.

Но приоритет остается за специзделиями. В оборонных цехах всегда чуть выше зарплата, лучше специалисты. По итогам 2000 г. 49% финансовых поступлений “ЛОМО” — от военных экспортных заказов. Основные доходы приносят головки самонаведения к комплексам “Игла” и “Краснополье”, которые дешевле “стингеров” и активно продаются в азиатские страны.

Таким образом компании “ЛОМО”, как по выпуску гражданской, так и по производству военной продукции, удастся удерживаться в рамках бизнес-стратегии С. Однако для этого приходится не только решать проблемы, связанные с маркетинговой стратегией, — поиском рынков сбыта, определением параметров продукции, необходимой потребителю, и т.д. Важной задачей является также сохранение и наращивание факторов конкурентоспособности, позволяющих компании работать в рамках бизнес-стратегий, ориентированных на

высокое качество и уникальные свойства продукции. И главным фактором здесь, безусловно, является высокая квалификация рабочей силы.

“Наша главная проблема сейчас — рабочие. Из двадцати четырех тысяч осталось шесть с половиной. Все самые высококвалифицированные рабочие и конструкторы — предпенсионного возраста. Шлифовщиков одна бригада осталась, и где их брать — непонятно”, — сокрушается Лазарь Залманов. Рынка труда квалифицированных ра-

бочих в Санкт-Петербурге действительно нет, в последнее время директора всех заводов перестали сетовать на нехватку денег и говорят только о дефиците рабочей силы. Компания “ЛОМО” вынуждена конкурировать с энергетиками и судостроителями, которые имеют многолетние экспортные заказы и способны платить более высокую заработную плату. Поэтому “ЛОМО” активно сотрудничает с провинциальными предприятиями, размещая часть своих заказов там.

Следует упомянуть, что предприятия вовсе не обязательно должны придерживаться какой-либо одной бизнес-стратегии, они могут сочетать различные стратегии, тем самым создавая основу для перехода от одной стратегии к другой.

## Бизнес-пример

5

## Компания “Рокологор” \*

Компания “Рокологор” сегодня — ведущий производитель косметики для волос на российском рынке с оборотом 12,7 млн. долл. в год. По данным компании, она контролирует 6,7% этого рынка, уступая только западным производителям “Wella”, “Schwarzkopf”, “L’Oreal” и “Londa”.

До недавнего времени компания “Рокологор” производила недорогую краску стоимостью в розницу около 30 руб. Сегодня она меняет свою стратегию, осваивая новую технологию работы с более дорогими бренда-

ми, и планирует завоевать симпатии платежеспособных потребителей с помощью новой линейки продукции (в которую помимо краски войдет и декоративная косметика) под торговой маркой “Ladies Night”. Руководители ОАО “Рокологор” рассчитывают, что через год на компанию будет приходиться 45% от общего объема продаж.

Когда после дефолта 1998 г. западные компании сократили свое присутствие на российском рынке, ОАО “Рокологор” (как и многие другие рос-

\* См.: Верб Ф. Таблица красоты // Компания. 2002. № 32. 26 августа.



сийские компании) начало производить “много и дешево”. Но эта тактика уже к концу 1999 г. стала неактуальной. Во-первых, покупательская способность населения (а значит, и спрос на более дорогие марки) начала восстанавливаться; во-вторых, вместе с “Роколором” на ниве дешевой косметики трудилось множество мелких российских, польских и болгарских компаний, конкурировать с которыми становилось все сложнее и накладнее.



Именно тогда Владимир Самохин, владелец и генеральный директор ОАО “Роколор”, задумался о том, что пора выходить на рынок более дорогих продуктов. При этом компания столкнулась с двумя проблемами. Первая — из разряда имиджевых. “Увидев на упаковке “Ladies Night” название “Роколор” — производителя недорогой краски — потребитель,

скорее всего, за те же деньги приобретет импортную краску”, — заметил Андрей Бурла, директор направления розничной продукции немецкой косметической компании “Londa”.

“Одной компании тяжело находиться сразу в нескольких ценовых сегментах: потребители не поймут”, — считает Дмитрий Рожнов, коммерческий директор компании “Руссвелл”, представительства немецкой компании “Wella”.

Самохин попробовал обойти препятствие следующим образом: “Нужно «оторвать» название компании «Роколор» от ассоциаций с недорогим продуктом”, — решил он. Для того чтобы уничтожить эту порочную связь, глава ОАО “Роколор” первым делом удалил название компании из названия продукта, а затем разработал несколько более дорогих марок в среднем ценовом сегменте. В июле компания заменила недорогую краску “Роколор-стиль” на новую марку “La Donna”, а в августе вывела линии более дорогих красок “Мультишелк” и “БиоТОН”.

Но все эти действия были лишь предлюдией главного события — выпуска первой для “Роколора” серии дорогой косметики “Ladies Night” (краска для волос этой марки, например, будет стоить в розницу 180 руб.). И здесь компания вплотную подошла к еще одному препятствию — отсутствию средств на раскрутку дорогого бренда. Ведь “Роколор” собирает кон-

курировать с такими косметическими монстрами, как "L'Oreal", "Garnier", "Schwarzkopf & Henkel" и "Wella", способными поддержать свои брендовые инициативы серьезными финансовыми вливаниями. Например, по данным исследовательской компании RPRG, компания "Schwarzkopf" в 2001—2002 гг. потратила на рекламу 12,4 млн. долл., а на ТВ-кампанию только красок для волос — 2,8 млн. долл.

У "Роколора" таких денег не было. Телевидение как способ продвижения продукции на рынок было отвергнуто: по мнению Владимира Самохина стоимость стандартного набора промоушн-акций, где львиная доля затрат приходится именно на ТВ, может составить 3—5 млн. долл.

Для решения задачи "Как с ограниченным бюджетом на рекламу и продвижение наладить сбыт дорогого продукта" "Роколор" решил применить технологию "entertainment marketing" — использование каналов индустрии развлечений в продвижении продукта, например, спонсирование развлекательных мероприятий и показ продукта в кинофильмах, спектаклях и т.д.

В основу концепции нового бренда было положено название пьесы "Ladies Night", которая идет за рубежом (в Париже, Нью-Йорке). Было решено присвоить новой краске такое же название, а по пьесе поставить одноименный спектакль. Его премьера состоялась в театре "Сатирикон" и имела большой успех. "Ladies Night"

позиционируется как спектакль "только для женщин": шестеро из семи актеров, задействованных в "Ladies Night", — мужчины. Через месяц после премьеры в продажу должна была поступить краска для волос "Ladies Night", а в декабре — декоративная косметика (заказы на ее производство "Роколор" размещает в Италии).

Параллельно для поддержки новой торговой марки были созданы Интернет-портал и горячая телефонная линия. Содержание сайта пока посвящено только спектаклю, но к концу года руководители ОАО "Роколор" планируют оставить для этой информации одну из страниц сайта, а остальные посвятить косметике под тем же брендом. Рекламу новой косметической линии "Роколор" собирается вложить в уста "звезд" спектакля. Компания также планирует поддержать марку наружной рекламой и рекламой в СМИ. На все рекламные акции компания выделила 1,2 млн. долл.

По замыслу создателей в серию "Ladies Night" войдут 11 косметических продуктов (краска для волос, декоративная косметика). Компания планирует стимулировать продажи, создав классификатор из четырех женских образов: "Светлая", "Яркая", "Натуральная" и "Контрастная". Упаковки продуктов будут содержать специальные таблицы цветов, облегчающие подбор других продуктов для нужного образа. За счет продаж продукции серии "Ladies Night" компания планирует удвоить оборот за полгода.

Существуют в России и примеры, когда фирмы создавались, сразу ориентируясь на стратегии типа С и D. Такой фирмой, например, является одна из крупнейших и влиятельнейших в Москве строительных компаний “Ингеоком”.

Бизнес-пример

6

АО “Объединение «Ингеоком»” \*

### Ориентация на сложность

За 14 лет своего существования “Ингеоком” построил около сотни объектов различного масштаба в 12 странах мира. Ко многим из них применим эпитет “самый” — самый большой в Европе торгово-развлекательный комплекс; самый большой городской котлован в мире; самая сложная эстакада в городе. Основатель и президент АО “Ингеоком” любит сложные задачи. В “Ингеокоме” работают более 6 тыс. человек. Компания строит объекты, суммарная стоимость которых переваливает за миллиард долларов.



Свою деятельность АО “Ингеоком” начинало в помещении площадью 18 кв. м, имея штат из четырех человек. С самого начала “Ингеоком” специализировался на проектировании особо сложных объектов. По-

скольку подавляющее большинство строительных предприятий советской эпохи оказались неспособны работать в нетипичных условиях, “Ингеоком” получил несколько крупных строительных подрядов. В начале 1890-х гг. “Ингеоком” стал активно работать за границей. Всего за четыре года, с 1991 по 1995 г., компания выиграла несколько тендеров на строительство объектов различной сложности за пределами России. Объединение “Ингеоком” выполняло реконструкцию зданий и подземных сооружений в Австрии; укрепляло основание королевского замка в польском Кракове; пробивало тоннель сквозь Анды в Перу (проект не завершился) и участвовало в строительстве подземного паркинга в Ватикане. Объем этого не самого крупного из зарубежных тендеров “Ингеокома” оценивался в 15 млн. долл.

Однако победы в тендерах давались компании нелегко. Как рассказывали коллеги главы “Ингеокома”, компании порой приходилось соглашаться на самые невыгодные условия ради получения подрядов. Но в тот

\* См.: Муртазаев Э. Вождь “Ингеокома” // Компания. 2001. № 39. 15 октября.

момент зарубежные тендеры, во-первых, давали необходимую и ценную валюту, а во-вторых, обеспечивали загрузку мощностей. Как говорится, нет худа без добра: в жестких условиях “Ингеоком” улучшил свое технологическое оснащение и перестроил менеджмент и маркетинг. Во многом благодаря этому “Ингеоком” смог резко расширить свое присутствие на мировых рынках. Представительства фирмы открылись в США, Португалии, Италии, Польше, Израиле, Зимбабве, Бельгии. “Возможно, кто-то назовет это экзотикой, но в мире идет жесткий отбор профессионалов, и в этом процессе, как правило, нет места для вкусовщины и эмоций, — говорит Михаил Рудяк, президент и основатель “Ингеокома”. — Наши специалисты работали в Конго и Сенегале. Если бы «Ингеоком» не предпринимал постоянных усилий по поиску новых рынков, то вряд ли сегодня мы бы там строили”.

Одновременно компания активно работала на российском рынке, особенно в столице. При этом, как отмечают эксперты, “Ингеоком” занял на рынке своеобразную нишу. Обладая сложными, а порой и уникальными технологиями, объединение выигрывало большинство московских тендеров и конкурсов. Фирма выполняла и выполняет специальные проекты, в реализации которых с нею просто трудно конкурировать. В числе наиболее интересных работ, проведенных объ-

единением “Ингеоком” в середине 1990-х гг. в столице, — реконструкция участков Канала им. Москвы, Малого театра, Дома-музея А.С. Пушкина, строительство комплекса на Манежной площади. В числе объектов реконструированный Рязанский кремль, гостинный двор в Казани, участки тоннеля метро в Новосибирске и Вилюйская ГЭС в Якутии. За 14 лет работы штат компании вырос с 4 человек до 6 тыс. сотрудников.

Секрет своих побед на конкурсах и тендерах Михаил Рудяк объясняет просто: “Наши цены значительно ниже, чем у конкурентов. Однако при этом мы обеспечиваем высокое, конкурентное качество строительства. У меня есть правило: норма прибыли не должна превышать 20%. А на таких принципах в строительном бизнесе сегодня, увы, работают немногие”. Слова президента “Ингеокома” подтверждает один из его партнеров — руководитель департамента инвестиционной политики строительства Москвы Леонид Краснянский: “Рудяк чрезвычайно обязательный человек. Он всегда держит слово — строит и хорошо, и дешево”.

Впрочем, строить дешево и хорошо у Рудяка (который является кандидатом технических наук) получается во многом благодаря уникальным технологиям. “Ингеоком” активно инвестирует в научно-исследовательские разработки. К примеру, это одна из немногих компаний в мире, исполь-

зующих технологию “струйной цементации под высоким давлением” и метод “буросекущих свай”. Как объясняют специалисты, сваи благодаря этому методу могут принимать любую заданную конфигурацию, что обеспечивает мощную гидроизоляцию будущего участка. Если учесть многовековые архитектурные пласты столицы и ее сложный геологический рельеф, то становится понятно, почему “Ингеоком” выигрывает у конкурентов. Кстати, именно за счет этих технологий объединение в 1999 г. смогло выиграть тендер на строительство котлована для центрального ядра ММДЦ “Москва-Сити”. Компания оценила стоимость своих работ в 80 млн. долл., тогда как ближайший конкурент — корпорация “Трансстрой” — бралась построить котлован за 190 млн. долл.

За свою сравнительно долгую по российским меркам историю АО “Ингеоком” пережило несколько кризисов. Самый острый из них случился после августа 1998 г. Подобно большинству западных фирм компания жила на кредиты, которые после девальвации резко подорожали. “С сентября по декабрь 1998 г. мы пережили тяжелейший период, — рассказывает Михаил Рудяк. — Августовский кризис настолько обескровил нас, что мы даже не могли закрывать проценты по кредиту. Уже через месяц у меня на столе лежал список на увольнение трех тысяч человек, но, как говорится, рука не

поднялась подписать его”. По рассказам очевидцев, многие зарубежные конкуренты тогда стали подсчитывать, во сколько им обойдется покупка активов “Ингеокома”. Вдобавок к этим бедам после кризиса у зарубежных заказчиков резко изменилось отношение к российским компаниям. “Очень часто мы просто не могли выходить на тендеры, потому что было заранее известно, что русских там не ждут”, — вспоминает президент “Ингеокома”.

За полгода антикризисного управления Рудяку и его команде удалось полностью восстановить компанию. “Ингеоком” отказался от множества перспективных проектов. Более того, по признанию Рудяка, компания была вынуждена даже продать часть своих непрофильных бизнесов и зарубежных активов. Один из представителей “Трансстроя”, постоянно конкурирующего с “Ингеокомом”, считает, что компанию Рудяка спасли большие объемы реального строительства: “Когда у вас много объектов, можно сконцентрироваться на главных из них и выжить”.

В середине 1999 г. компания “Ингеоком” вернулась на московский рынок. К уже имеющимся стройкам добавилось еще несколько проектов. Главными из них стали торгово-развлекательный комплекс на площади Курского вокзала и мини-метро в Москве, которое проходит от “Москва-Сити” до аэропорта Шереметьево.

Анализ стратегии АО “Ингеоком” интересен еще и тем, что при явной ориентации на сложность и качество проводимых работ компании приходится серьезно заниматься снижением издержек и цен на свою продукцию, чтобы выиграть конкуренцию на рынке строительства объектов высокой сложности. Таким образом, элементы борьбы за снижение издержек, которые для стратегий А и В являются определяющими, актуальны и для фирм, ориентированных на стратегии С и D.

## **1.4**

### **Организация деятельности по созданию новых конкурентных стратегий**

Как было показано ранее, в условиях российской экономики могут быть использованы достаточно разнообразные конкурентные стратегии. Очевидно, что выбор наиболее подходящей для того или иного предприятия стратегии не может быть основан на случайном переборе, а требует максимально взвешенного и комплексного подхода.

Поскольку решение такого рода задач для большинства российских предприятий — явление достаточно новое, необходимо детально обсудить саму организацию такой работы (рис. 1.4). И первым шагом здесь должно стать исследование рыночных возможностей, предполагающее:

- анализ рыночной среды и конкурентов;
- анализ динамики отрасли (рынка);
- анализ потребителей, сегментацию и целеполагание;
- принятие решения о позиционировании товаров фирмы.

Затем — уже на основе результатов анализа рынка, а также решений о сегментировании и позиционировании — можно создавать стратегии конкуренции, причем они могут и должны быть разными в зависимости от того, на каком, собственно, рынке фирма предполагает вести конкурентную борьбу. С этих позиций принято различать:

- 1) стратегии входа на новые рынки вообще или новые для данной фирмы;
- 2) стратегии продвижения товаров на существующих и растущих рынках;
- 3) стратегии продвижения товаров на зрелых и сокращающихся рынках;
- 4) стратегии организации продаж на рынках отдельных стран или глобальных товарных рынках.

Л61 [Текст] : учеб. пособие / И. В. Липсиц, Е. А. Вигдорчик ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 183, [1] с. — Прил.: с. 173—180. — Библиогр.: с. 181—183. — 3000 экз. — ISBN 5-7598-0344-1 (в обл.).

Пособие содержит детальное описание технологий обоснования маркетинговых стратегий для различных рынков, а также анализ практического опыта использования этих технологий российскими и зарубежными компаниями. Читатели получают комплексное представление об инструментарии современного стратегического маркетинга и о результатах его применения; подробно показано, какими ошибками чреват отказ от использования этих технологий.

Для сотрудников маркетинговых служб и отделов стратегического развития компаний, преподавателей университетов и студентов, специализирующихся в области маркетинга.

УДК 339.138(076)  
ББК 65.290-2

*Учебное издание*

Липсиц Игорь Владимирович  
Вигдорчик Елена Александровна

## **Маркетинговые стратегии для российских компаний**

Зав. редакцией *О.А. Шестопалова*  
Редактор *А.В. Заиченко*  
Художественный редактор *А.М. Павлов*  
Корректор *Е.Е. Андреева*  
Компьютерная верстка и графика: *Ю.Н. Петрина*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.  
Подписано в печать 26.05.2006 г. Формат 70 × 90<sup>1/16</sup>.  
Гарнитура Newton. Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,46.  
Уч.-изд. л. 12,3. Тираж 3000 экз.  
Заказ № . Изд. № 532

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Тел.: (495) 772-95-71  
Тел./факс: (495) 772-95-90  
e-mail: id.hse@mail.ru