

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

**СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ДОМИНИРУЮЩИХ КОРПОРАЦИЙ НА
РЫНКЕ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТД «МАКСИМУМ»)**

студента (ки) 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Губина Дмитрия Станиславовича

_____ фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
профессор кафедры менеджмента
и маркетинга, д.э.н., профессор

_____ должность, место работы, уч. степень, уч. звание

_____ подпись, дата

Киреева Н.А.

_____ инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2019

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что часто положение всех участников отраслевого рынка объясняется поведением доминирующей фирмы или фирмы-лидера, которая представляет собой фирму с высокой долей рынка, позволяющее ей диктовать на рынке свои условия. Статус доминирующей фирмы может быть получен несколькими важными путями: высоким качеством товара, низкими издержками, объединением нескольких фирм. Рынок с доминирующей фирмой считается одной из основных рыночных структур и широко исследуется в теории. Фирма является доминирующей, если она способна использовать стратегические преимущества своего положения по сравнению с конкурентами, что проявляется в ее высокой доле рынка. На практике доминирование признается, если доминирующая фирма контролирует от 50% до 90% рынка.

Актуальность исследования определяется необходимостью уточнения теоретико-методологических подходов к определению доминирующего положения фирмы и стратегии развития доминирующей фирмы на отраслевом рынке, так как сложившиеся структуры многих отраслевых рынков в России характеризуются усилением позиций крупных компаний, усилением их конкурентного давления. Это обуславливает, во-первых, пристальное внимание и соответствующие действия со стороны регулирующих органов, а во-вторых стремление предприятий выработать стратегию поведения с целью минимизации налогового бремени, а также транзакционных и производственных издержек.

Неоднозначное толкование понятия «доминирующая корпорация», «стратегия доминирующей корпорации», нечеткость нормативно-правовой базы регулирования поведения доминирующей фирмы актуализируют исследования проблем стратегии поведения доминирующей фирмы в российской экономике.

Целью работы является исследование теоретических вопросов поведения доминирующей фирмы на рынке и разработка практических рекомендаций по совершенствованию стратегий развития компании ООО ТД «Максимум» (входящего в ГК «Элит»). В связи с целью, можно выделить следующие **задачи**:

– **раскрыть теоретическую сущность и подходы к стратегиям доминирующих корпораций на рынке;**

– систематизировать **формы злоупотребления доминирующим положением на рынках и виды барьеров как условия доминирующего поведения фирм;**

– **изучить вертикальную интеграцию как доминирующую стратегию корпорации, выявить ее положительное и негативное влияние на структуру отраслевых рынков;**

– **проанализировать** основные характеристики ООО ТД «Максимум» (входящего в ГК «Элит») и динамику его экономических результатов;

– провести стратегический анализ ООО ТД «Максимум» и раскрыть сущность ее стратегии доминирования на рынке медицинской одежды;

– обосновать направления и перспективы устойчивого стратегического развития ООО ТД «Максимум».

Объектом исследования являются ценовые и неценовые стратегии поведения корпорации на рынке.

Предметом исследования являются организационно-управленческие и экономические отношения в процессе реализации стратегии доминирования на рынке.

Степень изученности проблемы. Большой опыт в изучении проблем формирования и развития отраслей и рынков нашло отражение в трудах зарубежных учёных: Ф.М. Шерера и Д. Росса, М. Портера, Р. Коха, Г. Минцберга и др. Следует отметить научные труды и публикации следующих отечественных авторов: Л. Б. Басовского, А. С. Елисеева, Ж. К. Галиева, Н. В. Галиевой, А. Г. Толмачева, М. Н. Голикова, Т. А. Молибог, Ю. И. Молибог, С.

С. Носовой, Н. В. Пахомовой, К. К. Рихтер, Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенникова, А. И. Леусского, А. Н. Чеканского, Н. Л. Фроловой, М. Н. Чепуриной, Е. А. Киселевой, Е. Б. Яковлевой.

Методологической основой данного исследования являются такие методы, как системный, ситуационный, метод сравнения, SWOT-анализ, эмпирический и экономико-математический.

Информационной базой выступают годовые отчёты ООО «ТД Максимум», данные официальной государственной статистики, интернет-сайтов.

Научная новизна диссертации заключается в развитии теоретико-методологических положений исследования стратегий фирм, доминирующих на рынке, и разработке практических рекомендаций по совершенствованию стратегий развития компании ООО «ТД Максимум», доминирующей на рынке медицинской одежды.

Основные результаты исследования, содержащие **научную новизну**, состоят в следующем:

- уточнено понятие доминирующего положения фирмы на рынке, что позволяет определить структурные характеристики отрасли и рынка, необходимые для формирования рынка с доминирующей фирмой;

- в развитие теоретических взглядов на содержание стратегий фирм, доминирующих на рынке, доказано, что доминирующее поведение российских компаний обусловлено в первую очередь их адаптацией к сложившейся структуре отраслевых рынков, на которую существенное влияние сейчас оказывают факторы со стороны платежеспособного спроса, инфляция издержек, высокий уровень транзакционных издержек, поведение регуляторов (механизмы, инструменты, институты);

- на основе стратегического анализа развития компании ООО «ТД «Максимум», входящей в ГК «Элит», реализующей особую стратегию развития – «вертикально ограничивающие контракты», обоснована нецелесообразность дальнейшего развития вертикальной интеграции, так как

в настоящее время уровень внутриорганизационных издержек уже сопоставим с уровнем транзакционных издержек, что требует оптимизации холдинговой структуры;

– обоснованы направления развития конкурентных и функциональных стратегий развития компании, включающие стратегии развития рынка развития продукта и маркетинговой стратегии, стратегии управления персоналом;

– разработана стратегия укрепления конкурентных позиций на рынке на основе создания и развития нового интернет-магазина *MEDPLACE*, что будет способствовать развитию стратегического партнерства с конкурентами;

– предложен и раскрыт механизм интеграции системы стратегического планирования и системы управления персоналом в ООО «ТД Максимум», направленный на согласование интересов стейкхолдеров (собственников, менеджмента, сотрудников), обеспечивающий формирование и реализацию конкурентных преимуществ компании.

Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:

1. Теоретико-методологические положения, определяющие разработку стратегии доминирования компаний на рынке;

2. Анализ организации, использующую стратегию доминирования;

3. Формирование и реализация конкурентных преимуществ компании на основе интеграции систем стратегического планирования и управления персоналом;

4. Обоснование направлений мер стратегического развития для удержания доминирующего положения на рынке.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что они позволяют обосновать направления реализации мер стратегического развития для достижения доминирующего положения на рынке. Научные результаты диссертационного исследования направлены на формирование и эффективное использование стратегического потенциала компании в целях

обеспечения устойчивого конкурентного положения на отраслевом рынке.

Структура работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников и одного приложения.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дано обоснование актуальности выполненного исследования, сформулированы его цель и задачи, определена научная и практическая значимость полученных результатов, сформулированы элементы новизны.

В первой главе «Теоретико-методологические основы разработки стратегий доминирующих корпораций на рынке» представлен теоретический анализ категории «стратегии доминирующих компаний», а также рассмотрены формы злоупотребления доминирующим положением на рынке.

Сделан вывод, что разнообразные условия отраслей и рынков заставляют фирмы искать оптимальные способы закупки ресурсов и сбыта товара. В зависимости от наличия и величины транзакционных издержек, издержек управления внутри компании, эффектов монополизации со стороны прочих участников рынка и внешних эффектов экономической деятельности фирмы выбирают либо неинтегрированные структуры, либо стремятся к вертикальной интеграции, либо заключают вертикальные ограничительные контракты.

Во второй главе «Анализ стратегии поведения ООО ТД «Максимум», доминирующего на рынке продаж медицинской одежды и обуви» рассмотрено современное состояние развития предприятия и проведена оценка качества реализуемых стратегий. Результаты наши отражения в таблице SWOT-анализа (таблица 1). Проведенный SWOT-анализ позволяет выделить следующие стратегические действия компании: решить проблему конфликта интересов отдельных подразделений позволит внедрение методики И. Адизеса (управление изменениями, в частности). В настоящий

момент она активно адаптируется в управленческой практике. За счёт высококвалифицированных кадров, а также грамотой системе бухгалтерского и налогового учёта будет минимизирована угроза со стороны негативных воздействий от налоговых органов. Недостаточное развитие системы маркетинга в настоящий момент компенсируется за счёт разработки ежемесячных программ лояльности клиентов, а также иных методов стимулирования сбыта.

В третьей главе Направления совершенствования стратегии развития ООО ТД «Максимум» разработан механизм формирования и реализации конкурентных преимуществ компании на основе интеграции систем стратегического планирования и управления персоналом и обоснованы направления стратегического развития с расчётом ожидаемого экономического эффекта. Ключевые стратегические меры отражены в таблице 2.

Самым масштабным блоком мероприятий по затрачиваемым ресурсам и ожидаемым результатам является пятый блок, включающий создание и активное развитие нового интернет-магазина *MEDPLACE*. Особенности данной площадки является то, что конкуренты смогут на ней также размещать свою продукцию. В итоге – в выигрыше и конкурирующие фирмы-производители и исследуемая компания. Капитальные затраты на разработку электронной платформы составят 5 млн руб., а ежемесячные расходы на агрессивное продвижение – 400 тыс. руб. (4,8 млн руб. в год). Планируемый срок окупаемости – 1 год. Ожидается, что данная платформа способна в три раза увеличить объём продаж ООО «ТД Максимум».

Таблица 1– SWOT-анализ ООО «Торговый дом – Максимум»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококвалифицированный персонал: сотрудники каждый месяц проходит обучение внутри	Нет собственного производства (оно выделено в отдельные компании) и нет собственной экспериментальной

<p>предприятия (тренинги по продажам, как нужно относиться к клиенту). Наличие программы лояльности к покупателям: ежемесячно разрабатывается новая программа, придумывают новшества, чтобы привлечь клиентов. Например, бесплатная доставка до покупателя. Также наличие оптового интернет-магазина – инструмент для удобства покупателя при выборе продукции.</p> <p>Имиджевая политика. Название «ЭЛИТ» - для медиков ассоциируется со знакомым брендом, которому они доверяют, поскольку качество и дизайн соответствуют цене.</p> <p>Следует выделить адаптацию методологии И. Адизеса в систему менеджмента фирмы, что позволит в будущем сгладить конфликт интересов подразделений</p>	<p>лаборатории по разработке новых коллекций медицинской одежды (так же отдельная компания). Недостаток оборотных средств. Маркетинг недостаточно хорошо развит.</p> <p>Функции выполняют заместитель директора по торговой деятельности и сам директор. Отдельно следует отметить конфликт интересов подразделений</p>
Возможности	Угрозы
<p>Положительные рыночные перспективы. Компания предлагает медицинскую одежду четырёх ценовых уровней и планирует ввести пятый – премиум. Несмотря на то, что доходы населения падают, мода в мед. одежде набирает свои обороты. Если двадцать лет назад такой моды не было, то сейчас данная</p>	<p>Компания попадает в зону внимания налоговых и других надзорных государственных органов в связи с недавним появлением.</p>

<p>потребность сильно развита. Мед. работники покупают эту одежду почти в таком же количестве, как и повседневную, желая выглядеть презентабельно перед пациентами.</p>	
---	--

Таким образом, были получены следующие проектные результаты: размер чистой прибыли возрастёт в 3,56 раз, с 18,6 до 66,4 млн руб., а рентабельности затрат и продаж уменьшатся – с 26,0 до 19 % и с 17,9 до 16 %. Но эти падения рентабельности объясняются нашими большими инвестициями в проекты. Более того это очень удачная стратегия, т.к. даже при таком объеме инвестиций через год мы все равно планируем чистую прибыль, без убытка. На следующий год, когда инвестиций в данные мероприятия уже не будет – получим существенное увеличение данных показателей.

В заключении представлены выводы и рекомендации по результатам исследования.

Таблица 2 – Направления стратегического развития ООО «ТД Максимум»

Наименование стратегических мер	направления	Содержание
1. Открытие новых торговых точек		Планируется, что компания каждый год будет открывать по 2 новых магазина
2. Создание зонтичного бренда медицинской одежды и обуви <i>CAPRIZE PLUS</i> .		Основная цель данного мероприятия – привлечь потенциальных клиентов, у которых сложилось негативное

	мнение о бренде <i>Elit</i>
3. Адаптация нового разработанного мерчбука и совершенствование систем управления отношения с клиентами (CRM-систем)	<p>Планируется, что в год не менее чем в 20 магазинах будет происходить адаптация недавно разработанного мерчбука т.к. доказано практикой, что данная мера существенно увеличивает объём продаж и позволяет оптимально использовать торговое пространство.</p> <p>Улучшение систем управления отношения с клиентами предполагает разработку новых программных продуктов и методик работы</p>
4. Совершенствование системы обучения персонала	<p>Планируется найм в компанию специально обученного коуча на условиях полной занятости. В зону его ответственности входит тренинги для адаптации новых сотрудников, развитие программ обучения кадрового резерва и пр.</p>
5. Новый интернет магазин <i>MEDPLACE</i> .	<p>Разработка нового сайта интернет магазина «под ключ». наполнение новым товаром — модели от всех основных конкурентов. А также товарами медицинской тематики.</p>

	книги, оборудование, шовный материал и т. д. Таким образом, планируется создать мега-портал для медиков, на котором они могут приобрести все, что связано с их профессией.
--	--

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Из анализа самых популярных моделей описывающих, каким образом и в связи с какими целями доминирующая корпорация может ограничивать конкуренцию, можно сделать выводы:

1. Из самого факта, что на рынке присутствует доминирующая корпорация, не следует наличие ограничения или устранение конкуренции.

2. Доминирующая корпорация, реализуя преимущества в издержках, может воздействовать на цены, но не на решения конкурентов. При этом она позволяет эффективно распределять ресурсы, увеличивая общественное благосостояние.

3. Тот факт, что потенциальный конкурент отказался от входа нельзя во всех случаях связывать со злоупотреблением доминирующей корпорацией.

4. Доминирующая корпорация, устанавливая барьер входа для новичка, может сама растрачивать ресурсы и в долгосрочной перспективе ослабить свои позиции.

5. Доминирующей корпорации очень важно работать над созданием своего имиджа и репутации, с их помощью возможно преодолеть асимметрию информации на рынке и увеличить благосостояние корпорации. Кроме того, если за счет таких инвестиций в имидж и репутацию предотвращен вход конкурента на рынок, то это не может быть рассмотрено

как злоупотребление доминирующим положением.

В современном законодательстве как отечественном, так и зарубежных стран очень трудно доказать, что доминирующая корпорация, сознательно (с умыслом) воздействует на рынок и как следствие уменьшает общественное благосостояние.

Таким образом, все описанные выше стратегии применяются на практике в современных условиях. Данный вопрос очень актуален на текущий момент и требует дальнейшего изучения, т. к. возраст корпораций существующих в российской экономике существенно меньше зарубежных компаний.

Присутствие доминирующей компании на рынке однозначно не может быть отнесено к негативному фактору. Именно благодаря ее присутствию и предпринимаемым такой корпорацией действиям, для поддержания своего лидерства, складывается оптимальная, по соотношению цена/качество, цена на продукцию для клиента. Относительно российской практики можно сделать вывод, что большинство структурных и управленческих изменений в корпорации, которая адаптируется к текущим условиям и прилагает максимум усилий, чтобы оставаться лидером рынка, происходит под воздействием внешнего фактора — действия государственных регуляторов, помимо адаптации под условия рынка.

Доминирующее поведение российских предприятий обусловлено в первую очередь их адаптацией к сложившейся структуре отраслевых рынков, на которую существенное значение сейчас оказывают факторы со стороны платежеспособного спроса, инфляция издержек, высокий уровень транзакционных издержек. поведение регуляторов (механизмы, инструменты, институты).

Практическое исследование компании ООО «ТД «Максимум», входящей в ГК «Элит», реализующей стратегию вертикальной интеграции и имеющей высокую рыночную долю, позволяет сделать следующие выводы. Фирма достигла высоких финансовых результатов. В целом, проведенный

экономический анализ позволил выявить высокую эффективность деятельности компании по критериям её деловой активности (рентабельности активов и оборачиваемости капитала), а также значительный уровень финансовой устойчивости, достигнутый за счёт существенной доли собственного капитала в структуре пассивов. Это обусловлено тем, что фирма является частью вертикально интегрированного холдинга. Однако, следует отметить наличие финансовых рисков в её деятельности – высокая доля дебиторской задолженности (76,2 % в структуре активов), а также низкие значения коэффициентов промежуточной и абсолютной ликвидности – 0,03 и 0,02, соответственно. Тем не менее, компания активно развивается и имеет высокий потенциал для сохранения доминирующей рыночной позиции. Это обусловлено тем, что компания реализует особую стратегию развития - «вертикально ограничивающие контракты». Специфика стратегии вертикальной интеграции группы компаний «ЭЛИТ» является контроль всей цепочки поставок – производство – распределение – доведение до потребителя. Процесс выделения отдельных стадий в цепочке создания стоимости и выделение всех вспомогательных и обслуживающих служб в отдельные организации обуславливается стремлением снизить транзакционные издержки – издержки рыночного обмена, а с другой – использование внутренних цен, которые по определению ниже рыночных – позволяет повысить прибыльность всей группы компаний. Но неограниченный рост вертикально интегрированных структур может привести к тому, что внутренние трансформационные издержки будут больше, чем транзакционные. Это следует обязательно учитывать при дальнейшем стратегическом выборе компании. На текущий момент компания ЭЛИТ столкнулась именно с этой проблемой, величины этих издержек стали сопоставимы в силу сложности образованной структуры. Поэтому, на ближайшее время взят курс на оптимизацию структуры.

Тем не менее, в процессе стратегического анализа были выявлены следующие недостатки в её развитии: в фирме нет собственного

производства (оно выделено в отдельные компании) и нет собственной экспериментальной лаборатории по разработке новых коллекций медицинской одежды (так же отдельная компания); прослеживается недостаток оборотных средств; маркетинг недостаточно хорошо развит; функции выполняют заместитель директора по торговой деятельности и сам директор. Отдельно следует отметить конфликт интересов подразделений. Компания попадает в зону внимания налоговых и других надзорных государственных органов в связи с недавним появлением.

Одним из путей решения данных проблем является согласование интересов сотрудников с со стратегическими интересами компании, для чего в недавнем времени была внедрена методология Адизеса. На её основе предложен и раскрыт механизм интеграции системы стратегического планирования и системы управления персоналом в ООО «ТД Максимум».

Исследование внутренних и внешних факторов развития компании ООО «ТД Максимум», а также оценка существующих стратегий ее развития позволили сформулировать направления развития конкурентных и функциональных стратегий развития компании. Обосновано пять стратегических направлений развития компании.

1. В качестве стратегии развития рынка предлагается расширение территориальных границ рынка и открытие новых торговых точек;

2. Стратегия развития продукта и маркетинговая стратегия компании будет реализована на основе создания зонтичного бренда медицинской одежды и обуви *CAPRIZE PLUS*;

3. Совершенствованию стратегии управления с клиентами и усилению позиций на рынке будет способствовать адаптация нового разработанного мерчбука и совершенствование систем управления отношения с клиентами (CRM-систем);

4. Для совершенствования стратегии управления персоналом предложены меры по развитию системы обучения персонала;

5. Усилению позиций на рынке, а также развитию стратегического

партнерства с конкурентами (со-конкуренции) предлагается создание и развитие нового интернет-магазина *MEDPLACE*.

Общая величина издержек составила более 20 млн руб. Однако, ожидаемый объём продаж возрастёт более чем в 4 раза в сравнении с базовым (со 103,9 до 422,3 млн руб.), что позволит достичь росту чистой прибыли с 18,6 до 66,4 млн руб.

Публикации автора:

Губин Д.С., «Стратегии в поведении доминирующих корпораций на рынке: теория и российская практика»/ СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 января 2019 г. / Под общ. ред. Е.П. Ткачевой. - Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2019, с.95.