

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

О. Н. Беленов, В. В. Долгих

Воронежский государственный университет

В эпоху глобализации и международной интеграции, в силу объективности тенденций усиления конкуренции все большее значение для коммерческого успеха предприятия имеет конкурентоспособность. Конкурентоспособность выступает универсальным требованием, предъявляемым открытой хозяйственной системой к любому национальному экономическому субъекту. Быть конкурентным — значит обеспечивать сравнимые с мировым уровнем потребительские, качественные и ценовые характеристики товаров или услуг независимо от того, на каком рынке — внутреннем или внешнем они будут реализованы.

Развитие экономических реформ ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Переход от конкуренции за ресурсы и товары к конкуренции за потребителя и ужесточение отношений в этой сфере стали возможны в результате появления новых рыночных условий. Вместе с тем, формирование отдельных рынков и институтов и становление рыночных отношений в России пока еще не завершено. В народном хозяйстве до сих пор присутствуют серьезные структурные деформации, возникшие в дореформенные годы и ставшие одной из главных причин экономического кризиса 90-х годов. В связи с этим источники конкурентных преимуществ отечественных предприятий имеют определенную специфику, вытекающую из переходного характера российской экономики, которая в значительной мере определяет их возможности по формированию конкурентных преимуществ и обеспечению конкурентоспособности.

Одним из основных факторов, влияющих на формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия, является характер и структура спроса. Величина спроса на внутреннем рынке способствует развитию тех отраслей и предприятий, в которых могут быть реализованы эффект масштаба при погочном производстве либо снижение издержек по мере освоения нового продукта. Однако в России величина внутреннего спроса до настоящего времени не является побудительным мотивом увеличения производства и его модернизации. Рост производства предприятий добывающих отраслей промышленности, металлургии, нефтехимии и предприятий оборонной промышленности был, в основном, достигнут за счет их активной позиции на внешних рынках. В свою очередь, продолжающийся в последние годы экономический рост в России ведет к увеличению совокупного спроса со стороны предприятий производственного сектора и домашних хозяйств, при этом спрос становится все более структурированным. В обстановке заметного усиления роли импорта, спрос все больше ориентируется на общемировые стандарты потребления, индивидуализируется, постоянно повышается уровень требований к ценовым и качественным параметрам товаров и услуг. В условиях усиления конкурентной борьбы становятся отчетливо видны слабые и сильные стороны предприятий, при этом выигрывают те из них, которые имеют в своем распоряжении больше конкурентных преимуществ — прежде всего в отношении потребителей.

Основное отличие большинства отечественных промышленных предприятий от своих зарубежных конкурентов состоит в том, что они на порядок или в несколько

раз менее эффективны и капиталоемки. Соответственно, для обеспечения собственной конкурентоспособности необходимо либо вкладывать в развитие столько же ресурсов, сколько вкладывают зарубежные конкуренты, что весьма проблематично, либо концентрировать свои ресурсы только на самых перспективных направлениях деятельности и развитии фирменных компетенций.

Еще в 1957 году П. Селзник утверждал, что в ходе своего развития компания вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», проявляющейся через ряд «особых способностей и ограничений» [2, с. 11]. Другой представитель школы стратегического планирования и управления Х. Итами в своей работе «Мобилизация невидимых активов» [2, с. 12] также подчеркивал необходимость сосредоточения на сильных сторонах компании или так называемых «невидимых активах»: репутация, товарная марка, технические знания и опыт, лояльность покупателей. Одной из гипотез представителей данной школы стала концепция организации как взаимосвязи специализированных ресурсов, которые используются для достижения привилегированного положения на рынке, то есть устойчивого конкурентного преимущества.

В начале 90-х годов XX века К. Прахлад и Г. Хэмел в своей работе «Стержневые компетенции корпорации» предложили динамический подход к развитию способностей компании. По их мнению, источниками преимуществ фирмы над конкурентами являются стержневые компетенции — «глубоко укоренившиеся способности» [3, с. 181], содействующие развитию тех видов деятельности, которые для фирмы являются наиболее успешными. Стержневые компетенции фирмы лежат на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений и являются основой для получения устойчивого конкурентного преимущества. В этом случае, развитие компании — это непрекращающийся процесс приобретения, развития и расширения своих способностей и возможностей как на уровне стратегических бизнес-единиц, так и на уровне корпоративного управления. При этом на уровне отдельных бизнес-единиц

конкурентное преимущество является производным от уникальных способностей, присущих компании, которые не могут быть с легкостью скопированы или приобретены конкурентами. На уровне корпорации связи ресурсов и способностей используются в различных видах деятельности при производстве ряда конечных продуктов с определенным набором конкурентных преимуществ.

Другим подходом к созданию и развитию конкурентных преимуществ компании, является концепция ресурсной базы Б. Вернерфельта и Дж. Барни, которые также акцентируют внимание на поддержании и развитии внутренних возможностей фирмы. К ресурсам они относят «все активы, возможности, организационные процессы, информация, знания и т.д., контролируемые фирмой» [3, с. 229]. Таким образом, фирма представляет собой комплекс материальных и нематериальных активов, которые превращаются в единую систему благодаря общим интерпретациям. Однако из данной концепции не ясно, какие из ресурсов фирмы являются стратегическими, т.е. такими, которые обеспечивают создание и поддержание конкурентных преимуществ в условиях конкурентной борьбы?

В качестве одного из подходов к решению данной проблемы, для комплексного учета внутренних возможностей предприятия и факторов внешней среды нами предложена модель формирования конкурентных преимуществ предприятия, которая включает совокупность согласованных между собой организационно-экономических приемов, позволяющих идентифицировать состояние внутренней среды предприятия, обеспечивающих развитие фирменных компетенций и способствующих обеспечению конкурентоспособности предприятия в условиях негативного влияния факторов внешней среды (рис.).

В качестве основного подхода предлагаемой модели — реализация принципа совмещения конкурентных стратегий в рамках одного предприятия. Такой подход позволяет выявлять фирменные компетенции, концентрировать усилия на формировании и развитии конкурентных преимуществ в рамках каждого бизнес-направления, что в



Рис. Модель формирования конкурентных преимуществ предприятия

конечном счете приводит к синергетическому эффекту на уровне корпорации. В процессе моделирования бизнес-процессов компании выявляются способности и ресурсы, задействованные в создании товаров, и их вклад в конечную потребительскую стоимость, а также факторы внешней и внутренней среды (табл. 1, 2), ограничивающие выпуск и реализацию товаров.

Качественная структура потребительской стоимости в разрезе важности и приоритетности для потребителя воспринимаемых им свойств товаров и сопутствующих продаже услуг определяются на начальном этапе в процессе непосредственного опроса.

Для оценки важности каждого параметра введем трехбалльную шкалу оценки: очень важно — 3; важно — 2; неважно — 1. Расце-

Таблица 1

Группа внешних факторов, ограничивающая реализацию товаров

Параметры ограничений	Влияющие факторы
1. Платежеспособный спрос на продукцию	<ul style="list-style-type: none"> • налоговая и таможенная политика государства; • условия поставок и гарантий; • восприятие потребителями качества продукции; • послепродажный сервис и т.п.
2. Цена реализации	<ul style="list-style-type: none"> • наличие и влияние конкурентов; • состояние и перспективы отрасли; • доступная доля рынка; • тенденции развития технологий; • наличие фирменных компетенций; • корпоративная и конкурентные стратегии предприятия и т.п.
3. Каналы распределения и товародвижения	<ul style="list-style-type: none"> • имидж компании; • срок поставки; • продажа с отсрочкой и в лизинг; • наличие дилерской сети и т.п.

Группа внутренних факторов, ограничивающая выпуск товаров

Параметр ограничений	Влияющие факторы
Уровень маржинальной прибыли от реализации единицы продукции	<ul style="list-style-type: none"> • сумма постоянных затрат, необходимых для осуществления производства продукции; • время обращения производственных запасов; • время обращения дебиторской задолженности; • время обращения кредиторской задолженности
Объем производства	<ul style="list-style-type: none"> • производственная мощность предприятия; • технология производства;
каждого вида продукции	<ul style="list-style-type: none"> • наличие и доступность ресурсов; • длительность производственных циклов; • технологическая совместимость при выпуске; • существование «узких» мест и пересечений в технологическом процессе и т.п.

нив каждый товар, получаем таблицу значений параметров по всему имеющемуся ассортименту продукции. Далее определяем степень влияния каждого параметра на уровень продаж вначале экспертным путем, при этом:

$$\sum_{i=1}^N k_i = 1, \quad (1)$$

где k_i — весовые коэффициенты.

После задания таблиц определяем рейтинг каждого вида продукции, рассчитанный по классической схеме:

$$R_j = \sum_{i=1}^N (k_i \times p_{ij}), \quad (2)$$

где p_{ij} — i -й параметр j -го товара.

После ранжирования получаем список товаров по убыванию их рейтингов, в верхних строках которого наиболее приоритетные и продаваемые товары, а в конце списка — менее продаваемые и менее рентабельные.

Необходимо отметить, что если параметры на данном уровне можно оценить достаточно объективно на основании имеющейся информации, то весовые коэффициенты лишь интуитивно, что в целом приводит к субъективной оценке.

Для снижения степени субъективизма оцениваем точность задания весовых коэффициентов и полноту учета параметров с помощью расчета коэффициента корреляции $C(R, Q)$ между получившимися рейтингами R_j и уровнем продаж товаров (обозначим Q_j). Для нахождения коэффициента корреляции и оптимальных весовых коэффициентов k_i решим следующую задачу оптимизации:

$$\begin{cases} C(R, Q) \rightarrow \max_k; \\ \sum_{i=1}^N k_i = 1. \end{cases} \quad (3)$$

По коэффициенту корреляции $C(R, Q)$, получаемому при этих весовых коэффициентах, определяем полноту учета параметров. Чем ближе $C(R, Q)$ к единице, тем полнее список параметров, влияющих на объем продаж. В повседневной практической деятельности для решения такой оптимизационной задачи применяют программу Microsoft Excel, опцию «Поиск решения».

После построения рейтингового списка товаров необходимо определить, какие бизнес-процессы (способности) создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. В том случае, когда товар не занимает ведущего положения на рынке, но является приоритетным для предприятия, то стоит задача выявления существующей фирменной компетенции, а определение целевой компетенции, которую необходимо приобрести извне или развить внутри предприятия.

Все компании, даже крупнейшие, обладают дефицитом ресурсов, поэтому все ресурсы необходимо направлять только на стратегически важные виды деятельности. Например, если бизнес-процесс не имеет для компании большого стратегического значения, его следует передать, потому что даже если компания очень опытна в этом виде деятельности, лично осуществлять ее — не лучшее использование дефицитных ресурсов. Однако, если со стратегической точ-

ки зрения бизнес-процесс четко попадает в область наиболее важных и осуществляется достаточно хорошо — его следует развивать и выполнять внутри предприятия. Если деятельность для компании очень важна, а предприятие выполняет ее всего лишь удовлетворительно, следует инвестировать ресурсы в усиление данной компетенции и развитие способностей. Вместе с тем, если качество работы компании в стратегически важном виде деятельности, в лучшем случае посредственно, то нужен союз с одним из конкурентов и объединение ресурсов, чтобы дать предприятию возможность обучиться необходимым навыкам и целевым компетенциям, которые откроют новые возможности для создания конкурентоспособных товаров.

Данная модель апробирована авторами на примере крупного отечественного маши-

ностроительного предприятия — ОАО «Рудгормаш». Применение данной модели позволило оптимизировать структуру производственных активов предприятия, сконцентрировать усилия на стратегически важных сферах деятельности, а в конечном счете улучшить финансовое состояние предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Беленов, О.Н.* Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий: подходы, анализ, оценка. Монография / О. Н.Беленов, В. В. Долгих. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2004. — 80 с.
2. *Ефремов, В.С.* Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков / Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 9—33.
3. *Минцберг, Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2000. — 336 с.