

## Методические подходы к выбору направлений разработки стратегии поддержания конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях экономического кризиса

© 2009 В.В. Белянчев

Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы

В статье обосновано, что в условиях мирового экономического кризиса для отечественных хозяйствующих субъектов особенно актуальной становится задача поддержания конкурентоспособности. Рыночные условия функционирования российских компаний требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности. Эффективность функционирования организации в условиях мирового кризиса предполагает поиск и разработку для каждой из них собственной стратегии поддержания конкурентоспособности.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, предпринимательство, стратегия, экономический кризис.

В условиях мирового экономического кризиса для отечественных хозяйствующих субъектов задача поддержания конкурентоспособности становится особенно актуальной в связи с тем, что негативные последствия в значительной степени ослабили их позиции на внутреннем и зарубежном рынках. В сложившейся ситуации необходимо не только изучать внутренний и внешний рынок, вести маркетинговые исследования, но и выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, а также оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Рыночные условия функционирования российских компаний требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности. Эффективность функционирования организаций в условиях мирового кризиса предполагает поиск и разработку каждой из них собственной стратегии поддержания конкурентоспособности. Именно конкурентная стратегия устанавливает направление деятельности организации в определении типа конкурентного преимущества и формирования ресурсного потенциала его реализации.

Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур и разработка стратегии ее поддержания в условиях экономического кризиса являются трудноразрешимой многопараметрической задачей и представляют собой, как правило, сложную экономико-математическую модель, в которой большинство параметров качественные. Сложность выработки единого методологического подхода к оценке и анализу конкурентоспособности организации определяется следующими моментами. Во-первых, экономи-

ческая теория неоднозначно трактует это понятие и дает ему множество различных и порой противоречивых определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики. Во-вторых, в зависимости от того, кем проводится оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и с какой целью, существенно варьируются количество факторов участвующих в оценке, их значение и качественный состав. В-третьих, наряду с количественными показателями, в оценке конкурентоспособности все чаще применяются качественные показатели, что приводит к дополнительным трудностям, связанным с их количественной оценкой, и усложняет разработку методов сравнительного анализа конкурентоспособности. В-четвертых, в апробированных в мировой практике и носящих конкретный экономический и количественный характер методах оценки конкурентоспособности организаций недостаточно используются научные подходы к управлению (системный, комплексный, воспроизводственный и др.). Как правило, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных организаций, а для одной-двух. Поэтому один подход к оценке учитывает, к примеру, резервы в использовании факторов производства, другой - стоимость конкретных факторов производства, третий - эффективность использования потенциала, четвертый - эффективность производственно-сбытовой деятельности, пятый - усилия в области повышения качества товаров и т.д.

В условиях экономического кризиса предпринимательским структурам необходимо применять не отдельные подходы к оценке конкурентоспособности и разработке стратегии ее под-

держания, широко распространенные в промышленно развитых странах, а системно-комплексные, синтезирующие и учитывающие специфику отечественных рыночных отношений. Для оценки конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях экономического кризиса важно принимать во внимание следующие показатели: общий объем продаж; объемы продаж и выпуска на одного работника; доля экспортной продукции в общем объеме выпуска; число выпускаемых моделей продукции; коэффициент конкурентоспособности продукции; фондоотдача; количество стран, в которые поставляется продукция; общий объем произведенной продукции за время существования организации; рентабельность; затраты на 1 руб. товарной продукции; годовой темп прироста реализации; отношение дивиденда на акцию к ее рыночной цене; уровень рекламаций; доля производств, имеющих сертификат на систему качества ISO 9000; износ активной части основных фондов; доля НИОКР в общем объеме продаж; отношение зарплаты к средней по стране; доля работников с высшим и средним специальным образованием. При этом интегральный показатель конкурентоспособности вычисляется в виде среднего значения частных показателей, рассчитанных относительно эталонных, и позволяет объективно измерить конкурентоспособность организации.

В условиях глобального экономического кризиса необходимо выделить четыре важных направления стратегии поддержания конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур: финансово-хозяйственное, технологическое,

качество трудовой деятельности, организационно-экономическое. Что касается финансово-хозяйственной деятельности, то из множества ее показателей следует отметить те, которые характеризуют кругооборот средств, основанный на платежеспособном спросе. В их числе следующие показатели: темпы роста собственных средств организации; активность организации на рынке; формирование запасов и затрат собственными средствами; платежеспособность организации. Остальные направления реализуются посредством определения факторов, экспертная оценка которых позволяет осуществить обобщающую оценку состояния каждого стратегического направления обеспечения конкурентоспособности, а следовательно, и эффективного хозяйствования предпринимательских структур. Недостаток предложенного подхода состоит в наличии субъективизма, проявляющегося в экспертной оценке показателей конкурентоспособности.

В условиях экономического кризиса любая организация с помощью своих потенциальных возможностей должна стремиться, с одной стороны, к улучшению результатов своей хозяйственной деятельности, с другой - к максимальному удовлетворению требований рынка. Поэтому представляется естественным определять конкурентоспособность организации следующими тремя основными факторами: потенциальными возможностями хозяйствующего субъекта, степенью удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и результатами ее хозяйственной деятельности (см. рисунок).

В состав производственной системы (ПС) любого уровня иерархии в качестве ее элемен-



**Рис. Факторы, определяющие конкурентоспособность организации**

| № п/п | Составляющие стратегического потенциала организации   |
|-------|---|
| 1     | Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами   |
| 2     | Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей   |
| 3     | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы                                  |
| 4     | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния  |
| 5     | Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров, пользующихся спросом на товарных рынках   |
| 6     | Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса  |
| 7     | Способность к обеспечению независимости организации от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и рынков факторов производства за счет внешней гибкости ПС  |
| 8     | Способность к поддержанию конкурентного статуса организации за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования  |
| 9     | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования   |
| 10    | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии  |
| 11    | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала   |
| 12    | Способность осуществлять изменение архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС   |
| 13    | Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка   |
| 14    | Способность обеспечить выпуск товаров в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса организации и планируемой доли захвата рынка |
| 15    | Способность обеспечить высокую эффективность функционирования организации за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей  |
| 16    | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития организации   |

тов традиционно включают следующие ресурсы: технические, технологические, кадровые, пространственные, организационной структуры управления, информационные, финансовые. Основным принципом выделения элементов ПС для стратегического управления ею является оценка возможностей достижения стратегических целей ПС, появляющихся при использовании данного элемента системы. То есть элементами системы должны быть признаны не материализованные ресурсы, а те возможности (стратегические ресурсы ПС) достижения стратегических целей ПС, которые открываются при использовании этих ресурсов. Предельные возможности стратегических ресурсов организации составляют ее стратегический потенциал. Примерный перечень составляющих стратегического потенциала, которыми в условиях экономического кризиса должна располагать организация, чтобы на базе имеющихся ресурсов, с одной стороны, адекватно отвечать на вызов внешней среды, а с другой - постоянно совершенствоваться и расширять предельные возможности самих ресурсов, приведен в таблице.

Составляющие стратегического потенциала совместно с ресурсами образуют множество стратегических ресурсов и должны быть конкретизированы применительно к каждой конкретной организации. По своей сути стратегический потенциал определяет одну из составляющих потенциальных возможностей организации - ее адаптивность. Вторая составляющая потенциальных возможностей - конкурентные преимущества, характеризующиеся детерминантами конкурентного преимущества страны. Детерминанты как система создают среду, в которой действуют предпринимательские структуры данной страны и характеризуют: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества; информацию, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получения конкурентного преимущества; направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении организации; цели организации; силы, заставляющие организацию вкладывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обновлением. Оценка степени потенциальных возможностей орга-

низации (СПВО) должна учитывать: значимость каждого детерминанта конкурентного преимущества страны и структуру стратегического потенциала организации.

При оценке второго фактора конкурентоспособности - степени удовлетворения требований рынка - необходимо определиться, что под этим следует понимать. Во-первых, рынок всегда имеет потребность в определенном количестве товара как таковом. Во-вторых, покупатель как субъект рынка преследует основную цель - удовлетворение своих потребностей посредством приобретения товара, обладающего определенными потребительскими свойствами, характеризующими его конкурентоспособность. Приобретенный товар в процессе эксплуатации, с одной стороны, выполняет свои функции по назначению, а с другой - выявляет в себе определенные качественные свойства, способные усилить или ослабить его конкурентоспособность. Таким образом, производитель товара должен предложить на рынок определенный объем конкурентоспособной продукции с определенными потребительскими свойствами, удовлетворяющими потребности покупателя.

При оценке результатов хозяйственной деятельности необходимо учитывать основополагающий принцип - конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности организация должна постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся

в ее распоряжении ресурсов. В связи с этим возникает проблема выбора критериев продуктивности использования ресурсов. Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает хозяйствующий субъект. Если деятельность организации связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, то продуктивность может быть оценена показателями рентабельности производства продукции.

Разработка стратегии поддержания конкурентоспособности и адекватное прогнозирование конкурентоспособности организации базируются, прежде всего, на анализе ее потенциальных возможностей и представляет собой сложную задачу, решение которой позволяет: обеспечить баланс реальных возможностей организации с рыночными запросами; определить основные цели и разработать эффективные пути их достижения; выработать основные программы производственного развития и поведения на рынке; принять компетентные управленческие решения, направленные на поддержание конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях экономического кризиса. В конечном итоге потенциальные возможности организации, ее конкурентный статус характеризуют собой предпосылки достижения ею экономических результатов хозяйственной деятельности, с одной стороны, и удовлетворения требований и запросов рынка - с другой, на определенную временную перспективу.

*Поступила в редакцию 08.07.2009 г.*