

Методы формирования и развития конкурентной устойчивости промышленных предприятий как базы стратегического и тактического управления на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции

© 2014 Беспалько Виталий Алексеевич
кандидат экономических наук
Краснодарский кооперативный институт (филиал)
Российского университета кооперации
350015, г. Краснодар, ул. им. Митрофана Седина, д. 168/1
E-mail: ecsn@sciex.ru

Описывается новый методологический подход к организации управления промышленными предприятиями на рынках со свободной и ограниченной конкуренцией на базе достижения и удержания конкурентной устойчивости с последующим переходом к действиям в фазах конкурентного маневра и конкурентной инициативы. Предлагаемый подход обеспечивает рост конкурентоспособности промышленных предприятий при одновременном удержании устойчивости их функционирования за счет оптимизации состава рынков сбыта по критерию конкурентной устойчивости.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная устойчивость, конкурентный маневр, конкурентная инициатива, конкурентоспособность, промышленные предприятия.

Формирование и развитие конкурентной устойчивости промышленных предприятий как основы стратегического и тактического управления на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции являются одним из наиболее перспективных направлений совершенствования методологии управления корпоративными субъектами, поскольку обеспечивают реальный прирост экономической эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на основе применения научно обоснованных методов и моделей управления.

Существующие подходы к применению конкретных методов управления конкурентной устойчивостью промышленных предприятий можно охарактеризовать следующим образом.

Л.Р. Рачек в диссертационной работе «Управление конкурентной устойчивостью предприятий машиностроения на основе добавленной ценности» подчеркивает, что в условиях растущей конкуренции для промышленного сектора экономики необходима реализация управленческих принципов, направленных на повышение конкурентной устойчивости предприятий. Механизм управления конкурентной устойчивостью предприятий следует рассматривать в двух аспектах:

- внутренний, регулирующий процессы производства;
- внешний, отвечающий изменениям отношения потребителей к продукту.

Непосредственно категорию конкурентной устойчивости Рачек определяет как способность предприятия противостоять внешним воздействиям на основе изменения качественных свойств экономической эффективности путем повышения добавленной ценности, баланса ресурсов и процессов в перспективном развитии предприятия¹.

Реальной научной ценностью данной точки зрения является то обстоятельство, что управление конкурентной устойчивостью промышленного предприятия действительно предполагает два вектора управленческого воздействия: воздействие на процесс производства с целью максимального снижения себестоимости продукции (за счет прежде всего непроизводительных расходов) при сохранении целевых параметров ее качества и воздействие на конкурентный рынок промышленной продукции, на котором присутствует конкретное предприятие, с целью формирования и удержания клиентской базы, потребительская активность которой достаточна для обеспечения конкурентной устойчивости предприятия (определенной нами как мера зависимости от конкурентного сегмента потребителей предприятия при расчете его финансовой устойчивости).

При анализе данной системы управления видно, что предметом управления является именно корпоративная устойчивость предприятия в целом, а не непосредственно конкурентная устойчивость.

В развитии авторского подхода Л.Р. Рачек характеризует следующие критерии конкурентной устойчивости:

- балансовый (сбалансированность корпоративных ресурсов);
- процессный (баланс процессов технологического цикла производства продукта и соответствие затрат времени скорости выполнения операций на каждом этапе технологического цикла);
- структурный (соответствие текущих действий перспективному развитию и необходимость взаимосвязи этих целей);
- ценностный (производство только тех продуктов и выполнение только тех процессов, которые имеют ценность для потребителя).

Отметим, что в число критериев конкурентной устойчивости Л.Р. Рачек не вошел ни один, имеющий непосредственное отношение в конкурентам. Ее авторский подход хотя и назван как “управление конкурентной устойчивостью”, на самом деле, по нашему мнению, подразумевает развитие именно конкурентного потенциала предприятия с последующим его использованием в конкурентной борьбе.

По определению М. Соловья, управление конкурентной устойчивостью предприятия - это непрерывный циклический процесс чередования общих функций управления функциональными сферами деятельности этого предприятия и управляемых параметров внешней среды с целью сохранения конкурентоспособности этого предприятия. Стратегическое управление конкурентной устойчивостью предприятия - это не только комплекс долгосрочных планов по реализации стратегии обеспечения конкурентной устойчивости, но и постоянное создание долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия, предусматривающее оперативное управление в реальном масштабе времени².

Критика данного подхода аналогична предыдущему: автор путает понятия конкурентной устойчивости и конкурентоспособности, что крайне затрудняет выработку адекватного инструментария управления указанными категориями.

Аналогичной позиции придерживаются С.В. Шароватов и М.Н. Черкасов: под конкурентной устойчивостью предприятия понимают его способность к сбалансированному экономическому развитию и укреплению конкурентных позиций в условиях развития отраслевого рынка.

Управление конкурентной устойчивостью предприятия предлагается рассматривать как совокупность управленческих методов и инструментов в отношении следующих основных характеристик:

- устойчивости экономического развития предприятия (УЭРП);

- рыночной устойчивости предприятия (РУП)³.

Под устойчивостью экономического развития предприятия уважаемые авторы понимают его способность обеспечивать сбалансированный экономический рост и эффективность использования накопленного экономического потенциала. Эта характеристика предприятия определяется на основе:

- анализа развития экономического потенциала предприятия;
- анализа эффективности использования экономического потенциала;
- анализа сбалансированности развития предприятия в целом.

Под рыночной устойчивостью предприятия понимается его способность адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и обеспечивать конкурентные преимущества на отраслевых рынках. Эта характеристика предприятия определяется на основе анализа конкурентных преимуществ предприятия и положения предприятия на рынке отраслевой продукции⁴.

Как и в предыдущих случаях, управление предприятием на базе конкурентной устойчивости сводится авторами к вопросам формирования корпоративного конкурентного потенциала, конкретные направления его использования или конкурентного маневра между рынками с дифференцированной интенсивностью конкуренции не рассматриваются и не анализируются.

Аналогичной позиции придерживаются и Д.И. Долгов и О.В. Григорьева: при постановке проблемы управления конкурентной устойчивостью промышленного предприятия под непосредственно устойчивостью конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса понимается сохраняемость и воспроизводимость параметров качественной и количественной определенности этих позиций в течение фиксированного отрезка времени. Устойчивость конкурентных позиций является самостоятельным конкурентным преимуществом компаний⁵.

Согласимся с уважаемыми авторами в том, что наличие конкурентной устойчивости у промышленного предприятия представляет собой его самостоятельное конкурентное преимущество, поскольку позволяет в составе конкурентной стратегии перейти от этапа формирования и удержания конкурентной устойчивости к этапу конкурентного маневра и конкурентной инициативы, обеспечивающих рост корпоративной конкурентоспособности за счет деятельности на наиболее привлекательных с точки зрения критериев интенсивности конкуренции и рентабельности операционной деятельности. Однако, на наш

взгляд, неправильно сводить методологию управления промышленными предприятиями на рынках свободной и ограниченной конкуренции к вопросам формирования и поддержания их конкурентного потенциала.

Элементы авторской методологии управления промышленными предприятиями на рын-

ках со свободной и ограниченной конкуренцией включают в себя следующее:

- предложение и использование матрицы “Интенсивность конкуренции / Прибыльность операционной деятельности”;
- выделение и анализ управленческих возможностей в части конкурентной устойчивости

**Управленческие бизнес-модели, применимые в процессе управления деятельностью
промышленных предприятий на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции**

Бизнес-модель	Содержание	Особенности применения
1	2	3
Бизнес-модели, используемые при расчете, достижении и удержании конкурентной устойчивости промышленного предприятия		
6 сигм ^{1)*}	6 сигм - уровень эффективности процесса промышленного производства, при котором на каждый миллион возможностей/операций приходится не более 3,4 дефекта. Включает 5 шагов (DMAIC)	Применяется для улучшения показателей эффективности деятельности компании за счет выявления и устранения дефектов. В конкурентной стратегии предприятия метод направлен на удержание сложившейся клиентской базы предприятия и на базе этого - на удержание конкурентной устойчивости
Анализ накладных расходов ^{2)*}	Overhead value analyze - используется для поиска возможностей, позволяющих снизить накладные (непроизводительные) расходы	Направлен на сокращение числа неосновных видов деятельности и услуг и оптимизация оставшихся. Обеспечивает снижение порога конкурентной устойчивости промышленного предприятия. Экономия достигается за счет оптимизации расходов на снабжение, разработку технологий, управление человеческими ресурсами, содержание корпоративной инфраструктуры
Кайдзен ^{3)*}	Непрерывные изменения с целью улучшения. Включает усилия в направлении командной работы, личной дисциплины, нравственных качеств работников, кружки качества, предложения по совершенствованию	Основное внимание уделяется устранению муда - потерь, ненужных трат и неэффективно выполняемых видов работы. Обеспечивает снижение порога конкурентной устойчивости промышленного предприятия за счет сокращения финансирования непроизводительных расходов и потерь
Концепция "бережливого производства" ^{4)*}	Направлена на ликвидацию потерь и неэффективно выполняемых действий за счет минимизации уровня запасов и управления ими	Критерии внедрения: ноль дефектов, ноль избыточных партий, ноль настроек, ноль поломок, ноль лишних разгрузочно-погрузочных работ, ноль задержек, ноль отклонений. Обеспечивает снижение порога конкурентной устойчивости промышленного предприятия за счет сокращения финансирования непроизводительных расходов и потерь
Функционально-стоимостной анализ ^{5)*}	ФСА (учет затрат по видам деятельности) обеспечивает разнесение всех расходов по категориям (факторы, определяющие потребление ресурсов, факторы, относящиеся к видам деятельности)	ФСА обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> • установление точки экономической безубыточности; • определение ценности потребителя и элиминирование потребителей, на которых предприятие несет убытки; • выявление возможностей для совершенствования; • снижение порога конкурентной устойчивости промышленного предприятия за счет сокращения финансирования непроизводительных расходов и потерь

Окончание таблицы

1	2	3
<p>Бизнес-модели, используемые при конкурентном маневре промышленного предприятия между рынками со свободной и ограниченной конкуренцией</p>		
<p>Конкурентный анализ по методологии 5 сил конкуренции^{6)*}</p>	<p>Изучается 5 конкурентных сил, определяющих степень привлекательности отрасли: угроза появления новых участников, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления продуктов - заменителей, конкурентная борьба</p>	<p>Применяется для текущего понимания общепромышленной конъюнктуры, а также изучения привлекательности новой отрасли. В конкурентной стратегии в фазе конкурентного маневра может быть использована для исследования существующих и перспективных рынков сбыта с дифференцированной интенсивностью конкуренции и прогнозирования масштабов сбыта продукции предприятия при попытке выхода на них</p>
<p>Матрица BCG^{7)*}</p>	<p>В основе - жизненный цикл продукта, применяется для планирования портфеля продуктов</p>	<p>Может быть применена как для формирования портфеля продаж, обеспечивающего достижение и удержание конкурентной устойчивости предприятия, так и в фазе конкурентного маневра при планировании товарного ассортимента для целевого рынка сбыта (в том числе с ограниченной и свободной конкуренцией)</p>
<p>Стратегия красного и голубого океана^{8)*}</p>	<p>Создание новых рынков на этапе разработки и совершенствования продукции</p>	<p>Дает возможность конкурентного маневра между действующими и перспективными рынками, также возможность создания собственных рынков с режимом "временной монополии" - добросовестного обладания уникальным конкурентным преимуществом, обеспечивающим доминирование</p>
<p>Бизнес-модели, используемые при реализации промышленным предприятием стратегии конкурентной инициативы на действующих и перспективных рынках промышленной продукции</p>		
<p>Концепция быстро-реагирующего производства^{9)*}</p>	<p>Quick response manufacturing - реагирование на запросы потребителей с упором на сокращение времени реакции на их изменение. Подразумевает использование скорости как конкурентного преимущества</p>	<p>Подразумевает сокращение продолжительности производственного цикла и первенство в предоставлении новых товаров и услуг рационально настроенным потребителям на остроконкурентных рынках. Обеспечивает захват и удержание конкурентной инициативы, связанной с непрерывным давлением на потребителей и конкурентов посредством опережающим поисковой и инновационной активности</p>
<p>Концепция цепочки ценности^{10)*}</p>	<p>Поиск конкурентного преимущества в цене и дифференциации за счет исследования цепочки всех видов деятельности предприятия</p>	<p>Анализ видов деятельности: логистика на входе, операции, логистика на выходе, маркетинг и продажа, предоставление услуг / обслуживание, снабжение, разработка технологий, управление человеческими ресурсами, инфраструктура</p>

^{1)*} Breyfogle III, F.W. Implementing six sigma: smarter solutions using statistical methods. NJ, 2003.

^{2)*} См.: Davis M.E., Falcon W.D. Value analyze, value engineering: the implications for managers. N.Y., 1964; Mowen M.M., Hanson D.R. Management accounting: the cornerstone for management decision. Mason, 2006.

^{3)*} Imai M. Gemba kaizen: a commonsense, low-cost approach to management. L., 1997.

^{4)*} Ohno T. Toyota production system: beyond large-scale production. N.Y., 1988.

^{5)*} Kaplan R.S., Cooper R. Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Cambridge, 1998.

^{6)*} См.: Porter M. Competitive strategy. N.Y., 1980; Item. The competitive advantage of nations. N.Y., 1998.

^{7)*} Hambrick D.C., MacMillan I.C., Day D.L. Strategic attributes and performance in the BCG Matrix // Academy of Management J. 1982. □ 3 (25). P. 510-531.

^{8)*} Kim W.C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Cambridge, 2005.

^{9)*} См.: Сури Р. Время - деньги. Конкурентное преимущество быстро реагирующего производства. М., 2013; Ван Ассен М., Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. М., 2013. С. 230-231.

^{10)*} Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N.Y., 1985.

Прибыльность операционной деятельности промышленного предприятия, % от уровня налогового бремени (рассчитанного по отношению к выручке предприятия по основному виду деятельности - производству)

Интенсивность конкуренции (доля рынка конкурентных транзакций в общем объеме рынка)	Прибыльность операционной деятельности промышленного предприятия, % от уровня налогового бремени (рассчитанного по отношению к выручке предприятия по основному виду деятельности - производству)			
	До 100%	101-200%	201% и выше	
	РКТ < 0,25Р Конкурентный сегмент рынка не превышает 25 % его общего объема	I: Экономически эффективная деятельность невозможна	IV: Традиционные рынки с ограниченной конкуренцией, этап достижения и удержания конкурентной устойчивости	VII: Традиционные рынки с ограниченной конкуренцией, этап достижения и удержания конкурентной устойчивости
	0,25Р < РКТ < 0,75Р Конкурентный сегмент рынка занимает от 25 до 75 % его объема	II: Экономически эффективная деятельность невозможна	V: Рынки с потенциалом конкурентного маневра	VIII: Рынки с потенциалом конкурентного маневра и/или конкурентной инициативы
РКТ > 0,75Р Конкурентный сегмент рынка превышает 75 % его общего объема	III: Экономически эффективная деятельность невозможна	VI: Рынки с потенциалом конкурентного маневра и/или конкурентной инициативы	IX: Рынки с потенциалом конкурентной инициативы	

Рис. Матрица "Прибыльность операционной деятельности - интенсивность конкуренции":

РКТ - сегмент конкретного рынка, в котором потребители демонстрируют рациональное потребительское поведение и осуществляют приобретение промышленных товаров на основании более-менее объективного сравнения их конкурентоспособности (сегмент конкурентных транзакций); Р - рынок важнейшего вида промышленной продукции; Р = РЛТ + РКТ + РСТ; РЛТ - сегмент рынка, в котором потребители демонстрируют лояльность к продукции конкретного производителя (сегмент лояльных транзакций); РСТ - сегмент рынка, в котором потребительский выбор зависит от воздействия случайных факторов (сегмент случайных / единичных транзакций)

промышленных предприятий на рынках с ограниченной конкуренцией.

Характеристика актуальных управленческих бизнес-моделей, применимых в процессе управления деятельностью промышленных предприятий на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции, приведена в таблице.

Рассмотренная методология может быть дополнена и актуализирована за счет авторской разработки - матрицы "Прибыльность операционной деятельности - интенсивность конкуренции" (см. рисунок).

Критерием привлекательности операционной и конкурентной активности промышленного предприятия на конкретном рынке мы предлагаем рассматривать соотношение прибыльности операционной рентабельности деятельности и налогового бремени. Очевидно, что в случае, когда рентабельность операционной деятельности не покрывает налоговое бремя, рынок не имеет потенциала привлекательности, а деятельность на нем должна быть секвестрирована (квадранты I, II, III).

В условиях возможности экономически эффективной операционной деятельности на рынках с ограниченной конкуренцией (квадранты IV и VII) предприятия могут и должны использовать стратегию достижения и удержания конкурентной устойчивости, конкретными направле-

ниями которой являются формирование и удержание сегмента лояльных потребителей, а также постепенная вертикальная интеграция и организация совместной производственной деятельности в цепочке создания ценности.

В условиях возможности экономически эффективной операционной деятельности на рынках с интенсивной конкуренцией (характеризующихся значительным масштабом сегмента конкурентных транзакций) промышленные предприятия могут применить стратегию конкурентного маневра, суть которой сводится к возможности рискованной операционной деятельности в отношении привлекательных с точки зрения рентабельности, но опасных в плане интенсивности конкуренции целевых рынков сбыта продукции предприятия. При наличии конкурентной устойчивости предприятие может проводить отдельные мероприятия, программы либо вообще выйти на перспективные рынки сбыта на постоянной основе, невзирая на временные затруднения с формированием клиентской базы и совершенствованием бизнес-модели.

Под конкурентным маневром мы предлагаем понимать появление (уход) промышленного предприятия на перспективных рынках промышленной продукции с интенсивной/острой конкуренцией, обеспечивающее возможность повыше-

ния экономической эффективности деятельности и корпоративной конкурентоспособности в сравнении с деятельностью на рынках с ограниченной конкуренцией.

Применение конкурентного маневра открывает промышленному предприятию новые рынки сбыта, однако требует концентрации на уровне издержек, необходимых для появления и конкурентной активности на перспективных рынках, а также подразумевает необходимость кастомизации выпускаемой продукции и ее адаптации под нужды и потребности целевого рынка.

Если предприятие обладает высоким производственным и инновационным потенциалом, ориентиром его развития могут и должны стать перспективные рынки, характеризующиеся высоким уровнем операционной рентабельности при одновременной высокой степени интенсивности конкурентных процессов (конкурентный сегмент рынка превышает 75 % всего его объема и может достигать полного объема рынка). В этом случае появляется обоснованная возможность реализации конкурентной инициативы - непрерывного и все возрастающего давления на ры-

нок, в том числе потребителей и конкурентов посредством ускорения течения и роста результативности корпоративных бизнес-процессов поисковой и инновационной конкурентной активности.

¹ Рачек Л.Р. Управление конкурентной устойчивостью предприятий машиностроения на основе добавленной ценности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2009.

² URL: <http://webtoolgallery.com/vazhnost-obespechenija-konkurentnoj-ustojchivosti-v-sovremennyh-uslovijah>.

³ Шароватов С.В., Черкасов М.Н. Использование концепции "конкурентной устойчивости предприятия" в преодолении кризисных явлений // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам XXXIV Междунар. науч.-практ. конф., 3 февр. 2014 г. URL: <http://sibac.info/13233>.

⁴ Там же.

⁵ Долгов Д.И., Григорьева О.В. Конкурентоустойчивость. Основы управления конкурентоустойчивостью. URL: <http://www.econf.rae.ru/pdf/2013/09/2726.pdf>.

Поступила в редакцию 02.02.2014 г.