

## Опережающая конкурентоспособность: сущность, задачи, условия формирования

© 2014 Ротенберг Борис Борисович

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Выявляются особенности конкурентных стратегий, реализуемых промышленными предприятиями. Исследуется сущность понятия “конкурентоспособность”. Раскрывается содержание превентивного подхода к формированию конкурентоспособности предприятия. Предлагается к использованию понятие “опережающая конкурентоспособность”, рассматриваются механизмы его применения в стратегическом управлении промышленным предприятием.

*Ключевые слова:* промышленное предприятие, превентивный подход, опережающая конкурентоспособность.

Промышленный рынок Российской Федерации обладает рядом специфических черт. Одной из них является интенсивность конкурентных процессов, характерных для большинства отраслей промышленности. Конкурентная динамика вынуждает руководителей конкретных промышленных предприятий наблюдать за конкурентной средой (практически в постоянном режиме), анализировать ее, прогнозировать ее изменения как в среднесрочном и краткосрочном периодах, так и в длительной перспективе. Наблюдения, анализ и прогноз развития конкурентных процессов объединяются при этом в функцию мониторинга, по результатам которого удается:

- принимать управленческие решения, являющиеся реакцией на действия конкурентов;
- находить устойчивые тенденции в динамике промышленного рынка и адаптироваться к этим тенденциям;
- формировать соответствующие конкурентные стратегии;
- учитывать фактор конкуренции при разработке стратегий управления предприятием;
- использовать отраслевые особенности конкурентных процессов и формировать представления об их будущем развитии;
- идентифицировать конкурентный потенциал предприятия в сложившихся и прогнозируемых условиях;
- определять инструменты эффективного использования этого потенциала;
- измерять конкурентоспособность предприятия и производимой продукции;
- определять структуры конкурентоспособности и ее структурные пропорции и т.д.

Анализу и оценке конкурентоспособности промышленного предприятия уделяется особое внимание, так как поддержание сохранения и

наращивания конкурентоспособности является специфической управленческой задачей.

В общем виде конкурентоспособность предприятия можно характеризовать как способность к достижению его целей в условиях противодействия со стороны конкурентов. Это означает, что повышение конкурентоспособности не должно восприниматься как самоцель. Оно является характеристикой условий, которые необходимы и достаточны для реализации конкурентной стратегии, направленной на достижение желаемых результатов (целей) производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Как и цели предприятия, конкурентоспособность имеет временную привязку и всегда отражает особенности конкурентной среды.

Несмотря на то, что конкурентоспособность промышленного предприятия определяется многими факторами, ключевая роль принадлежит конкурентоспособности производимой продукции. При этом важно сопоставить понятия “качество продукции” и “конкурентоспособность продукции”. Нетрудно заметить, что в управленческой практике наблюдается смешение данных понятий. Характеризуя конкурентоспособность, зачастую используют параметры качества, что необходимо, но не достаточно. Между этими понятиями существует принципиальное различие. Качество является абсолютным показателем, агрегирующим отдельные свойства продукции. Конкурентоспособность - это всегда относительная величина. Она определяется в ходе сопоставления, сравнения объектов оценки - промышленных товаров - между собой. Абсолютного содержания конкурентоспособность не несет. Она приобретает содержание только в рамках проведения *процедуры сравнения* конкурирующих вариантов<sup>1</sup>.

Для оценки конкурентоспособности товара (продукции) или его производителя используются различные методы, корректность которых, как и надежность получаемых результатов, вызывает сомнения практически у всех специалистов. Представляется, что наиболее точные оценки (с учетом состояния сложившегося методического инструментария) могут быть получены с помощью методов инженерного прогнозирования, которые позволяют исчислять индексы конкурентоспособности на основе средневзвешенных оценок.

Преимущества конкурирующих предприятий могут обеспечиваться за счет развития инновационного процесса<sup>2</sup>, а с позиций управленческого подхода - за счет совершенствования подсистемы управления инновациями. При этом наблюдается единство материально-технической базы предприятия и ее организационного устройства, которое проявляется как в поведенческих характеристиках предприятия, так и в его внутриорганизационных способностях.

Указанные факторы не исчерпывают всех возможностей в области формирования управленческой конкурентоспособности<sup>3</sup>. Она может обеспечиваться за счет:

- развития стратегического управления;
- рационализации организационной структуры предприятия;
- совершенствования системы мотиваций работников и всей системы управления кадрами;
- использования метода рутинизации в принятии управленческих решений;
- внедрения эффективных организационных технологий;
- совершенствования организационной структуры;
- внедрения функции самоконтроля и ряда других управленческих факторов.

В стратегическом управлении предприятиями особое место занимают конкурентные стратегии. Они разрабатываются в рамках стратегий функционирования, имеющих рыночный характер, и отражают конкурентные позиции или конкурентный статус предприятия. В конкурентных стратегиях отражаются цели в области достижения определенного распределения конкурентных позиций в конкретном сегменте промышленного рынка и занимаемых ими рыночных долей<sup>4</sup>. В основу разработки конкурентных стратегий промышленных предприятий может быть положен один из трех типов конкурентного поведения: креативное, адаптивное, обеспечивающее.

Креативный тип конкурентного поведения характеризуется ситуацией, когда приращение конкурентных преимуществ достигается за счет появления в деятельности предприятия новых компонентов (создания новых видов продукции, модификации выпускаемой продукции, нахождения нового рынка и т. п.). Адаптивный тип конкурентного поведения отражает способность предприятия к стратегической или тактической адаптации к действиям конкурентов. Обеспечивающий тип формируется в условиях, когда необходима поддержка уже достигнутых значительных конкурентных преимуществ.

Анализ особенностей каждого из типов конкурентного поведения позволяет определить, какой из них свойствен той или иной стратегии предприятия. По результатам такого анализа сформирована *матрица конкурентного поведения* (рис. 1), пользуясь которой можно выбирать типы конкурентного поведения в зависимости от типа стратегий, реализуемых предприятием.

При этом следует иметь в виду, что при реализации стратегий одного типа могут использоваться различные типы конкурентного поведения.

	Тип стратегий	Тип конкурентного поведения		
		Креативное	Адаптивное	Обеспечивающее
Стратегии развития предприятия	Стратегия роста	+	+	
	Стратегия умеренного роста		+	
	Стратегия сокращения роста		+	+
	Комбинированная стратегия	+	+	+
Стратегии функционирования предприятия	Стратегия лидерства в издержках	+		
	Стратегия дифференциации	+	+	
	Стратегия фокусирования	+		

Рис. 1. Стратегии предприятия и возможные типы конкурентного поведения

ния в зависимости от целого ряда конкурентных факторов:

- конкретных действий, осуществляемых в рамках стратегии;
- условий комбинирования стратегических инициатив;
- концепций развития предприятия и т. п.

Большинству из рассмотренных стратегий присущ креативный тип конкурентного поведения. Он необходим не только в том случае, если предприятие стремится к росту, но и при обеспечении его эффективного функционирования в рыночной динамике. Не будет преувеличением, по мнению автора, следующий тезис: именно креативное конкурентное поведение является залогом формирования реальных конкурентных преимуществ.

Исходя из принципа экономической цикличности любой кризис конечен и сменяется экономическим ростом. Это означает, что предпосылки экономического роста формируются заранее, на основе специфики процессов, протекающих в условиях кризиса. Неслучайно в последнее время в цикличности принято выделять период, называемый посткризисным. Этот период отражает процесс перехода от кризисной стадии к росту и развитию, когда кристаллизуются специфические черты и последствия наблюдаемых кризисных явлений и намечаются подходы и возможные способы их преодоления. При этом крайне важна вариативность подходов, как следствие вариативности прогнозов в отношении ожидаемого экономического роста.

На уровне отдельных предприятий указанный принцип (принцип существования посткризисного, переходного периода) проявляется в форме активизации инновационного, креативного процесса уже на этой переходной стадии. При этом инновационный процесс, а вместе с ним и креативная форма конкурентного поведения приобретают *превентивный характер*. Данная особенность креативного конкурентного поведения крайне важна. Она позволяет заложить основы будущего роста и развития предприятия, присто его конкурентоспособности.

Возникает вопрос о возможности ресурсного и, в первую очередь, инвестиционного обеспечения конкурентного поведения превентивного инновационного характера. Отвечая на него, следует подчеркнуть, что термин “превентивный” - предупреждающий, предохраняющий - применяется в отношении многих действий, например, антикризисной диагностики. Он всегда связан с увеличением затрат, так как исходя из положений стратегического управления превентивная система действий всегда нуждается в затра-

тах больших, чем это оптимально предусмотрено. Безусловно, это является недостатком превентивного подхода, но этот недостаток может быть нивелирован в стратегическом периоде за счет преимуществ, обусловленных укреплением конкурентных позиций.

Следует подчеркнуть, что промышленные предприятия, выходящие из кризиса, в поиске эффективных управленческих решений в первую очередь должны ориентироваться на необходимость формирования креативного конкурентного поведения, на основе которого образуется конкурентоспособность особого рода, которую можно характеризовать как превентивную.

Превентивная конкурентоспособность (ПК) создает определенный “запас прочности” для промышленных предприятий, функционирующих в конкурентной среде. Неопределенность конкурентной динамики определяет необходимость подготовки к ситуациям с разной вероятностью, которые могут возникнуть в перспективе различной продолжительности. При этом следует учесть, что могут сложиться условия, благоприятные для конкретного предприятия, а также ситуации, ухудшающие его конкурентные позиции. И в том и в другом случае могут стать востребованными особые управленческие механизмы, с помощью которых предприятие может адаптироваться к конкретным условиям. В этой связи отражающую (или превентивную) конкурентоспособность можно рассматривать как один из элементов управленческой конкурентоспособности.

В опережающей конкурентоспособности целесообразно рассматривать те свойства предприятия и его продукции, которые составляют потенциальные конкурентные преимущества. Опережающая конкурентоспособность является составляющей интегративного потенциала предприятия. При этом она занимает особые позиции в его структуре, она выступает отдельным блоком, который формируется за счет ряда других потенциальных элементов (рис. 2).

По результатам анализа различных точек зрения по поводу социально-экономической сущности потенциала предприятия, его структурного состава следует уточнить понятие промышленного потенциала и характеризовать его как инвестиционно-промышленный. В его составе выделяются ресурсная и инвестиционная составляющие, что обусловлено особенностями инвестиционного процесса и инвестиционного рынка, сложившегося в стране.

С учетом принципов формирования отражающей конкурентоспособности предлагаемая структура промышленного потенциала может быть подвергнута еще одному уточнению, кото-

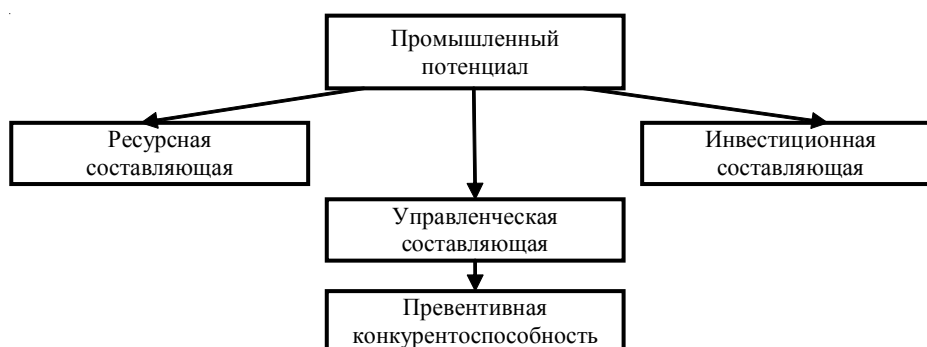


Рис. 2. Укрупненная структура промышленного потенциала (уровень предприятия)

рое учитывает его способность формировать опережающую конкурентоспособность (см. рис. 2).

Вышеизложенное позволяет сформулировать практические рекомендации:

1. На каждом промышленном предприятии необходимо в рамках прогноза его развития на период различной продолжительности выделять отдельный блок, связанный с прогнозом развития конкурентной среды. Данный прогноз должен быть вариативным и включать не менее трех вариантов, что обусловлено методологией прогнозирования.

2. Ориентируясь на особенности данных вариантов, следует формировать структуру управленческих мероприятий - мер реагирования на появление ситуации (или ее признаков), описанной в каждом из вариантов прогноза.

3. Совокупность прогнозных данных о развитии конкурентной среды и управленческих

методов, адекватных возможным изменениям, целесообразно рассматривать как *инструментарий по обеспечению опережающей конкурентоспособности промышленного предприятия*.

<sup>1</sup> См.: Гасымов Ш.М. Управленческий аутсорсинг в малом и среднем промышленном бизнесе: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008; Долгополов М.В. Венчурная деятельность в инновационно-ориентированных промышленных кластерах : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2011.

<sup>2</sup> Алексеев А.А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М., 2015. Серия "Бакалавр и магистр. Академический курс".

<sup>3</sup> Гасымов Ш.М. Указ. соч.

<sup>4</sup> Алексеев А.А., Фомина Н.Е., Маркевич С.В. Структура инвестирования промышленных инноваций // Экономические науки. 2012. □ 96. С. 121-125.

Поступила в редакцию 03.11.2014 г.