

## Управленческая конкурентоспособность предприятий

© 2013 Степанов Кирилл Александрович  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21  
E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Раскрываются принципы и механизмы конкурентного отбора в промышленном секторе, а также дуалистическая природа понятия “конкурентоспособность”. Рассматривается понятие коммуникативной конкуренции. Вводится понятие “управленческая конкурентоспособность предприятий”, выявляются источники управленческой конкурентоспособности и механизм ее формирования.

*Ключевые слова:* предприятие, конкуренция, преимущества, управленческая конкурентоспособность.

Управляя промышленным предприятием, следует учитывать фактор конкурентоспособности, который детерминирует два ее вида - конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции.

Известно, что конкурентоспособность промышленной продукции является важным, но далеко не единственным фактором, обуславливающим конкурентоспособность предприятия. В общем виде конкурентоспособность продукции формируется на основе сочетания качества и цены. Конкурентоспособность предприятия, производящего эту продукцию, более сложная категория. Она формируется вследствие конкурентного отбора.

Функция конкурентного отбора вытекает из самой сути конкуренции - поведения, нацеленного на установление ограничений над “витальными” возможностями соперников, и создания за счет этого благоприятных условий для собственного выживания. Ее действие проявляется в вытеснении с рынка менее удачливых соперников более удачливыми<sup>1</sup>.

Конкурентный отбор всегда связан с изменениями системы (в данном случае промышленных предприятий). При этом отборе внутрисистемные изменения возникают под воздействием изменений внешней среды и представляют собой реакцию на них. Внутрисистемные (внутриорганизационные) изменения формируют процесс адаптации. Необходимость адаптации выступает в данном случае в качестве причины конкурентного отбора, а адаптивность - способность к адекватным и своевременным внутрисистемным изменениям - становится важнейшим свойством конкурирующих субъектов, определяющим их шансы к достижению успеха в конкурентной борьбе. Не случайно поэтому управление конкурентоспособностью производителей зачастую увязывают с управлением адаптивностью.

Конкурентный отбор осуществляется в два этапа<sup>2</sup>.

На первом этапе объектом отбора становятся поведенческие особенности. На этом этапе сопоставляются, сравниваются, оцениваются только поведенческие стратегии, но не их носители. Лидером становится тот, чья поведенческая стратегия окажется более соответствующей конкурентным условиям. С неудачей сталкиваются те стратегии, для которых характерно несоответствие поведения требованиям конкурентной среды. Несоответствие может выражаться, например, в высоком уровне издержек, неверном направлении дифференциации продукции, неверном способе взаимодействия с конкурентами, ошибках в выборе целевого сегмента.

На втором этапе конкурентного отбора объектом отбора становится субъект конкуренции, т.е. собственно предприятия с их конкурентным потенциалом. Причем потенциал оценивается как на основе прошлых достижений, так и на основе скрытых, но способных к эффективному использованию возможностей.

Наличие двух стадий в конкурентном отборе обуславливает существование двух его типов.

Действие одного из них направлено на селекцию поведенческих стратегий, применяемых соперниками, другого - на селекцию среди самих соперников. Первый тип отбора связан с оценкой соответствия поведенческих характеристик конкурирующих субъектов требованиям конкурентной среды. Он реализуется в форме сопоставления показателей конкурентоспособности (уровня издержек, занимаемых рыночных долей, объема продаж) и др. Его итогом является позиционирование или перепозиционирование конкурентов в сложившейся среде. Второй тип отбора связан с оцениванием эволюционного потенциала соперников. Он осуществляется за счет сопоставления трансформационных способностей,

применяемых ими организационных форм бизнеса и выражается в исключении тех из них, которые не обладают необходимой гибкостью.

Последствия, которыми чреват тот или иной тип отбора, принципиально отличны. Первый не несет в себе разрушительных последствий, второй, напротив, способен полностью разрушить структуру предприятия.

Нетрудно заметить, что каждый из типов конкурентного отбора ориентирует субъекта конкуренции на изменение управленческих характеристик. Первый - на достижение очевидных преимуществ перед конкурентами, которые формируются под воздействием управленческих стратегий, второй - под воздействием управления внутренним потенциалом предприятия. Единство этих типов подтверждает правомерность существования понятия управленческой конкурентоспособности, которая обеспечивается процессом совершенствования управленческой деятельности.

Конкурентоспособность любой фирмы определяется наличием у нее устойчивых конкурентных преимуществ. Очевидно, что определить ее конкурентоспособность можно через содержание этого преимущества, но в каждом конкретном случае такое преимущество будет проявляться в особой конкретной форме. Такой формой могут стать новый продукт и новая технология, новый способ продвижения продукта и новая форма обслуживания покупателей. Задача сводится к выявлению универсальной формы преимущества, которая охватывала бы все многообразие его конкурентных проявлений. Ее решение базируется на изучении сущностного признака самой конкурентоспособности - способности субъектов конкуренции перераспределять стоимость в свою пользу. Такую возможность предоставляет действие рыночного механизма, но только для тех производителей, которые производят одни и те же потребительные ценности с более низкими затратами. Способность создавать потребительную ценность со стоимостью, более низкой по сравнению с рыночной, т.е. с той, с которой производится большая часть рыночного предложения данного продукта, является универсальной формой конкурентного преимущества. Она позволяет нейтрализовать действие конкурентных сил, а также обеспечивает защиту от изменения рыночных условий и конкурентов. Это позволяет прийти к выводу о том, что конкурентоспособность фирмы - это способность создавать равнозначные единицы потребительной ценности со стоимостью более низкой, чем у конкурентов. Она может быть определена и как способность фирмы создавать большую стоимость при заданном объеме факторов производства. Не изменяя содержания, она рас-

крывает источник способности: умение более эффективно применять факторы производства<sup>3</sup>.

В современных экономических условиях значимость управленческих факторов в обеспечении конкурентоспособности предприятий неуклонно возрастает. Это объясняется, в первую очередь, уровнем развития НТП, а также структурой конкурентной среды, сложившейся в различных отраслях и хозяйственных сферах, и в частности в промышленном секторе. В экономической литературе последних лет<sup>4</sup> сложились определенные представления о структуре конкурентной среды. В прикладном аспекте они ориентируются на строительный рынок, но могут быть использованы и применительно к промышленному рынку. Следуя ему, в конкурентной среде промышленного рынка можно выделить два элемента:

- конкурентная среда лидеров промышленной сферы;
- конкурентная среда бизнес-субъектов, не входящих в число лидеров.

В принципе, такая структура не противоречит традиционным представлениям о структурном составе конкурентного поля. Известно, что любая конкурентная среда включает две укрупненные группы элементов: инсайдеров и аутсайдеров. В число инсайдеров, формирующих ядро конкурентной среды, включены бизнес-субъекты (предприятия и организации различных отраслей и сфер деятельности), которые занимают прочные рыночные позиции и являются лидерами конкурентных процессов. Важно отметить, что их лидерство проявляется не только в объеме занимаемой рыночной доли, но и в высоком качестве производимой продукции. Конкурентному ядру принадлежит подавляющая доля рынка, которая сбалансированно распределена между ними.

В группе аутсайдеров представлены бизнес-субъекты, которые в силу недостатка своих конкурентных преимуществ, выраженных в первую очередь в качестве производимой продукции, не могут полноценно конкурировать с лидерами. Их рыночные позиции значительно менее устойчивы.

Каждая из указанных групп ориентируется на собственный целевой сегмент. Каждая из них функционирует в условиях определенной конкурентной напряженности и интенсивности. В этом смысле они относительно обособлены. Но внутри групп происходят активные конкурентные процессы. Трудно сказать однозначно, в какой из групп наблюдается большая напряженность и интенсивность конкурентных процессов. Эти процессы в каждой из групп имеют собственный характер, различаются и методы, используемые в конкурентном противостоянии. Конкурентное ядро и его субъекты производят и поставляют на рынок продукцию высо-

кого качества. Их ресурсный потенциал (производственно-технический, научно-технический, инвестиционный, кадровый) позволяет обеспечить такое качество продукции, которое практически приближается к исчерпанию достижений научно-технического прогресса в конкретной рыночной сфере. Это означает, что их продукция не просто обладает высоким качеством, она достаточно однородна по качественным параметрам. Именно поэтому использовать методы конкуренции, основанные на качестве, в данном случае достаточно сложно. Безусловно, каждый из лидеров конкурентной среды стремится к повышению качества и развивает поиск дополнительных возможностей по приросту качества продукции, которые в этом отношении находятся примерно на одном уровне. Существуют затруднения и в сфере новой конкуренции, поскольку так называемая “война цен” – это скорее абстрактная модель. В реальной практике равенство или близость качественных параметров означают количественную близость (или даже полную идентичность) ценовых решений. Это обстоятельство обуславливает необходимость поиска дополнительных методов конкуренции, в частности тех из них, что опираются на коммуникативные характеристики. В ряде научных работ<sup>5</sup> вводится понятие “коммуникативная конкуренция”. Коммуникативная конкуренция использует в качестве параметров конкуренции такие характеристики, как имидж производителя, его PR-деятельность, участие в общественно-значимых программах и т.п. Эти параметры отражают характер коммуникаций между бизнес-субъектом и потребительской средой. Такие коммуникации формируют особые конкурентные преимущества – имеющие косвенный характер и приобретающие значимость в условиях, когда использовать прямые методы конкуренции\* не удается, а возможности по их (методов) развитию практически полностью исчерпаны.

В поиске резервов в сфере коммуникативной конкуренции можно опираться еще на один вид рыночных коммуникаций – между бизнес-субъектом и органами государственного регулирования регионального и федерального уровня. Существует несколько форм таких коммуникаций – государственный заказ, участие в целевых программах различного уровня. Ориентация на коммуникации такого рода позволяет:

- расширить спрос на продукцию конкретного производителя;
- получить дополнительные заказы;
- проявить себя в качестве надежного партнера (в рамках партнерства между бизнесом и властью);

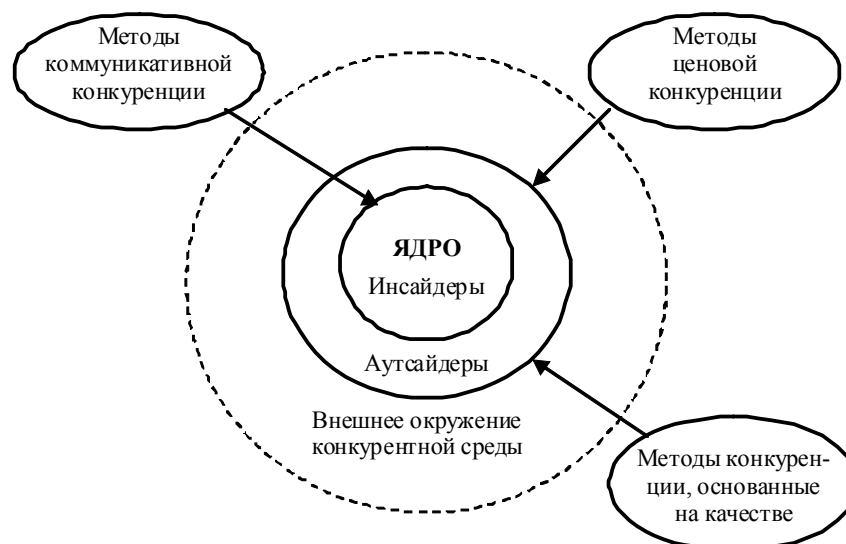
\* К прямым методам конкуренции, как известно, относятся методы, основанные на повышении качества или снижении цены.

- укрепить свою деловую репутацию;
- создать предпосылки для получения заказов в перспективе.

Самостоятельной формой коммуникативной конкуренции является, по сути, и взаимодействие бизнес-субъектов с общественными организациями, сформированными по профессиональному признаку. Такое взаимодействие отражает стремление бизнес-субъектов к участию в общественных процессах, к проявлению гражданской ответственности, к совместному решению задач, имеющих важное народнохозяйственное значение.

Следует обратить внимание на косвенный характер коммуникативной конкуренции. В принципе, этот метод конкуренции пригоден к использованию в любой конкурентной обстановке, применяется всеми субъектами рынка вне зависимости от того, к какому сектору конкурентной среды, к какой отрасли или сфере деятельности они относятся. Однако в ситуации, когда можно использовать методы прямого воздействия, дающие однозначный положительный эффект, косвенные методы следует рассматривать только как дополнительные. Такая ситуация характерна, в частности, для среды аутсайдеров. Необходимо отметить, что их конкурентная среда чрезвычайно сложна. Во-первых, она отличается множественностью. Во-вторых, она динамична – смена конкурентных позиций наблюдается часто и происходит в короткие периоды. Субъекты среды аутсайдеров вынуждены использовать весь арсенал известных средств и методов конкуренции, причем приоритетом в формировании конкурентных преимуществ являются методы, основанные на соотношении цены и качества выпускаемой продукции. По существу, именно в этой среде происходят конкурентные процессы, соответствующие “классической” трактовке конкуренции. Интенсивные конкурентные процессы, наблюдаемые в этом сегменте конкурентного пространства, требуют не только стратегической гибкости (как среди лидеров), но и активных тактических и оперативных действий. Причем такие действия должны формироваться в различных сочетаниях и обеспечивать маневренность производителя. Рисунок иллюстрирует общую структуру конкурентных процессов.

Если оценивать масштаб предприятий, входящих в конкурентную среду инсайдеров или аутсайдеров, то становится заметной следующая закономерность: в состав лидеров входят крупные и крупнейшие предприятия, а представители малого и среднего бизнеса, как правило, входят в состав группы, названной аутсайдерами. Наличие этой закономерности не означает, что малый и средний бизнес лишен возможности участия в процессах, лидирующих в отрасли. Напротив, именно присоединение



**Рис. Общая структура конкурентных процессов**

*Источник. Антонов М.И. Управление адаптивностью малых и средних строительных организаций: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010.*

к лидерам является его ключевой целью. Однако для этого он вынужден использовать иные методы и приемы, которые представляют собой методы стратегического управления, направленные на приращение конкурентных преимуществ.

В данной связи уместно вспомнить, что на крупных, развитых рынках происходит так называемая конкурентная диффузия. Конкурентная диффузия отражает процесс перемещения субъектов инсайдерской и аутсайдерской групп из одной группы в другую. Аутсайдеры стремятся к укреплению позиций, развиваются сами, пытаются изыскивать дополнительные инвестиции, присоединиться к эффективным рыночным взаимодействиям. Используется, например, создание интегративных организационных форм, в которых самостоятельность субъектов сохраняется, но согласуются интересы, устремления, стратегии поведения. К таким формам относятся, в частности, получившие распространение в последние годы предпринимательские сети, партнерства. Интегрированные формы могут более успешно участвовать в конкурентной диффузии, рассчитывать на прирост конкурентных преимуществ (причем в ряде случаев на принципах синергии).

В конкурентной диффузии наблюдается обратный процесс, когда предприятия, традиционно относящиеся к лидерам, в силу различных причин перемещаются в группу аутсайдеров. Этот процесс крайне негативен, но он существует, характеризуется как кризисный, и противодействовать ему призваны методы антикризисного управления.

Нельзя не отметить, что практическая реализация методов коммуникативной конкуренции всегда сопряжена с привлечением дополнительных ресурсов

(причем не только инвестиционных) и поиском ресурсных резервов, что в современных условиях, когда экономический кризис в стране и ее регионах далеко не преодолен, совсем непросто. Следует иметь в виду, что модель конкуренции по принципу "цена - качество" - это базовая, но весьма упрощенная модель. Она закладывает фундамент конкуренции, но далеко не исчерпывает всех ее проявлений. Вместе с тем такая модель необходима, так как ориентирует производителя на повышение качественных характеристик продукции, которые широко дифференцированы, а значит, расширяют возможности их развития.

Существование коммуникативной конкуренции, в принципе, не вызывает сомнений. Однако представляется, что в числе косвенных методов конкуренции можно рассматривать и иные составляющие. В частности, преимущества в управлении конкурирующими предприятиями могут обеспечиваться за счет развития инновационного процесса, что коррелируется с необходимостью прироста качества, а с позиций управленческого подхода - за счет совершенствования системы управления предприятием. При этом наблюдается проявление единства материально-технической базы предприятия и ее организационного устройства. Единство проявляется и в поведенческих характеристиках предприятия, и в его внутриорганизационных способностях.

Управленческая конкурентоспособность формируется в тех случаях, когда предприятие, совершенствуя свою управленческую деятельность, укрепляет свои конкурентные позиции в конкурентных условиях: на рынке госзаказа, в инновационной среде, в конкретной структуре потребностей и т. п. Она может обеспечиваться за счет:

- развития стратегического управления;
- развития управления инновациями;
- 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.

Используя принципы формирования управленческой конкурентоспособности, можно достичь как прямого, так и ряда косвенных эффектов.

Инновационные составляющие занимают в системе управленческой конкурентоспособности особое место. Они выступают не только как конкурентное преимущество, но и как источник конкурентоспособности. Пояснить это можно следующим образом.

В непосредственной конкурентной борьбе источники конкурентоспособности принимают форму конкурентных преимуществ<sup>6</sup>. Это означает, что конкурентоспособность может быть определена как совокупность конкурентных преимуществ, посредством которых обеспечивается перераспределение стоимости между субъектами конкуренции, а конкурентное преимущество с полным основанием может быть названо источником конкурентоспособности. Очевидно, что понятия “источник конкурентоспособности” и “конкурентное преимущество” находятся в тесной взаимосвязи. Но они не тождественны. Источник – это причина возникновения преимущества, а преимущество – следствие действия источника, свидетельство наличия превосходства<sup>7</sup>. Причем один источник может породить несколько преимуществ, но и одно и то же преимущество может возникнуть благодаря разным источникам. Источник конкурентоспособности – понятие более общее и более объемное по охвату, в то время как конкурентное преимущество – понятие, конкретизирующее форму выражения конкурентного превосходства, возникшего на основе того или иного источника. Конкурентное преимущество можно идентифицировать как форму выражения превосходства субъекта конкуренции над соперниками, позволяющую ему осуществлять перераспределение стоимости в свою пользу. Конкурентное преимущество с данных позиций – это характеристика конкурентоспособности. Его содержание раскрывается

в присущих ему признаках, которые могут формироваться за счет всех приведенных факторов, и в частности за счет совершенствования системы управления.

Инновационный вектор развития предприятия также является таким признаком. Он инициирует появление преимуществ, стимулирует их развитие и преобразует в конкурентоспособность.

В сфере управленческой, конкурентоспособности есть своя специфика. Ее объектом всегда является предприятие, а не производимая им продукция. Это значит, что новая продукция, конкурирующая на рынке, может быть или не быть конкурентоспособной, но эта конкурентоспособность характеризуется только со стороны потребительского спроса, что недостаточно. С позиций производителя целевой функцией является извлечение дохода, причем не только в текущий момент, но и в перспективе. Это обеспечивается конкурентными позициями, конкурентной устойчивостью предприятия, формирующейся на основе сложного конкурентного механизма, которым любой товаропроизводитель должен эффективно управлять.

Обобщая вышеизложенное, необходимо подчеркнуть, что стремление к приросту управленческой конкурентоспособности присуще любому промышленному предприятию, функционирующему в инновационно-активной среде. Приращение управленческой конкурентоспособности может быть достигнуто за счет развития управленческих механизмов, а в существующих условиях и за счет развития инновационного процесса, который, в свою очередь, нуждается в привлечении действенного управленческого инструментария, ориентирующегося на обозримую перспективу и обеспечивающего устойчивость конкурентных позиций предприятия в этой перспективе.

<sup>1</sup> Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс. М., 2012.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> См.: Антонов М.И. Управление адаптивностью малых и средних строительных организаций: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010; Горюхин Р.Е. Формирование системы инновационного мониторинга в промышленной корпорации: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012; Селютина Л.Г., Песоцкая Е.В. Управление инновационно-инвестиционными процессами в строительстве: монография. СПб., 2011.

<sup>5</sup> См.: Антонов М.И. Указ. соч.; Селютина Л.Г., Песоцкая Е.В. Указ. соч.

<sup>6</sup> Тарануха Ю.В. Указ. соч.

<sup>7</sup> Там же.

Поступила в редакцию 06.11.2013 г.