

## КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СИСТЕМНОГО И ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДОВ К ЕЕ СОДЕРЖАНИЮ

© 2012 Л.В. Глухих

кандидат экономических наук

Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар

E-mail: voronov.a@mail.ru

Статья посвящена анализу содержания конкурентной стратегии промышленного предприятия с точки зрения системного и процессного методологических подходов. Дано авторское определение конкурентной стратегии, охарактеризованы основные направления стратегической активности и принципы разработки и реализации стратегии промышленного предприятия в условиях конкуренции.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, формирование конкурентного потенциала, использование конкурентного потенциала.

Существующего организационно-экономического обеспечения проблем разработки и реализации конкурентных стратегий промышленных предприятий явно недостаточно для его практического использования в производственном менеджменте, поскольку ряд его функциональных областей характеризуется недостаточным уровнем разработанности, а ряд важнейших аспектов просто не рассматривается исследователями проблем теории конкуренции. К числу недостаточно разработанных проблемных областей, не в полной мере учитывающих специфику конкурентной борьбы промышленных предприятий, необходимо отнести определение, содержание и классификацию конкурентных стратегий, а также проблематику их состава и разработки.

Проблемная область разработки конкурентной стратегии промышленных предприятий сегодня фактически не разработана, что представляет собой серьезное препятствие в части совершенствования и повышения экономической эффективности конкурентного поведения субъектов конкуренции в промышленности страны. Экономическая эффективность конкурентной стратегии и необходимость ее обеспечения современными исследователями практически игнорируются, предполагается, что предприятию в условиях конкуренции однозначно необходима конкурентная стратегия как тождественный атрибут вхождения в конкурентный рынок важнейшего вида промышленной продукции. Результатом подобного состояния организационно-экономического обеспечения разработки и реализации конкурентных стратегий промышленных предприятий является отсутствие понимания целесообразности их разработки и реализации промышлен-

ными предприятиями, использование конкурентных стратегий как элемента документооборота, применение в качестве методов и инструментов конкурентной борьбы традиционных инструментов привлечения клиентов без учета фактора степени конкурентности их поведения.

Все вышесказанное определяет необходимость системной модернизации организационно-экономического обеспечения разработки и реализации конкурентных стратегий промышленных предприятий, направленного на создание целостной и практически применимой методологии стратегического управления промышленным предприятием в условиях конкуренции, направленного на повышение экономической эффективности его деятельности посредством последовательности целенаправленных действий по формированию и использованию конкурентных преимуществ в составе корпоративной конкурентной компетенции.

Авторский взгляд на содержание конкурентной стратегии промышленного предприятия состоит в рассмотрении этой категории с точки зрения системы и процесса.

Как система конкурентная стратегия промышленного предприятия представляет собой совокупность целевых мероприятий и объединяющих их программ, направленных на поиск и реализацию конкурентных преимуществ, призванных обеспечить победу в конкурентных транзакциях, в которых промышленное предприятие выступает в качестве продавца.

Конкурентная транзакция - сделка, в ходе осуществления которой покупателем соблюдаются следующие условия:

- рассматриваются предложения как минимум двух производителей (т.е. имеет место конкурентное предложение конкретного вида важнейшей промышленной продукции);

- потребительский выбор осуществляется на основе рациональных критериев (путем объективного сравнения цены, отдельных или обобщающего показателя качества, показателя чистой дисконтированной текущей стоимости, разновидностей показателя “цена/качество”) и с использованием конкурентных форм взаимодействия потребителя с производителем (на рынках B2B и B2G - тендеры).

Другими видами транзакций, в которых в качестве продавца могут выступать промышленные предприятия (или их представители - торговые дома, дистрибуторы и т.д.), являются транзакции, совершаемые лояльными клиентами (главные критерии потребительского выбора в них - это опыт сотрудничества и участие в программах лояльности), и транзакции, совершаемые “случайными” клиентами (осуществляются первый раз либо носят единовременный характер без перспективы повторения в дальнейшем, может рассматриваться предложение только одного производителя, решение о покупке важнейшего вида промышленной продукции принимается иррационально - на основе интуиции, лица, принимающего решение, либо его суждений).

Отметим, что каждый из описанных видов транзакций требует от промышленного предприятия-поставщика применения дифференцированных методов и инструментов конкурентной борьбы, а также характеризуется различным уровнем прибыльности сделки. С точки зрения экономической эффективности конкурентные транзакции, требующие от предприятия дополнительных расходов на ведение конкурентной борьбы (в виде скидок от заявленной цены в ходе участия в тендерных торгах, бонусов покупателю в дальнейшем обслуживании продукции и т.д.), менее привлекательны в сравнении с “лояльными” и “случайными” транзакциями, однако позволяют реально оценить конкурентоспособность корпоративной компетенции промышленного предприятия.

Конкурентное преимущество представляет собой отдельный параметр конкурентоспособности продукции или предприятия (ценовой, количественный или комплексный), по которому объективно (на основе количественных методов оценки) подтверждено лидерство промышленно-

го предприятия в сравнении с продукцией конкурентов. По определению Ж.Ж. Ламбена, конкурентное преимущество - “это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара<sup>1</sup>.

При осуществлении конкурентной транзакции в качестве решающего фактора ее совершения потребитель может учесть как конкурентное преимущество конкретного вида важнейшей промышленной продукции, так и конкурентные преимущества непосредственно предприятия. Ж.Ж. Ламбен определяет эти конкурентные преимущества, соответственно, внешние и внутренние. Конкурентное преимущество называется “внешним”, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает “рыночную силу” фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Конкурентное преимущество является “внутренним”, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает “ценность для изготовителя”, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента<sup>2</sup>.

С точки зрения процессного подхода к изучению социально-экономических явлений в целом и конкуренции в частности разработка и реализация конкурентной стратегии представляет собой, по нашему мнению, непрерывный целенаправленный процесс поиска и реализации конкурентных преимуществ в составе корпоративной компетенции промышленного предприятия (касающихся как продукции, так и предприятия), направленный на системное и комплексное увеличение количества, стоимости и рентабельности (экономической эффективности) конкурентных транзакций промышленного предприятия. Конечной целью реализации стратегического подхода в части конкуренции должно являться повышение экономической эффективности деятельности промышленного предприятия в целом (рис. 1).

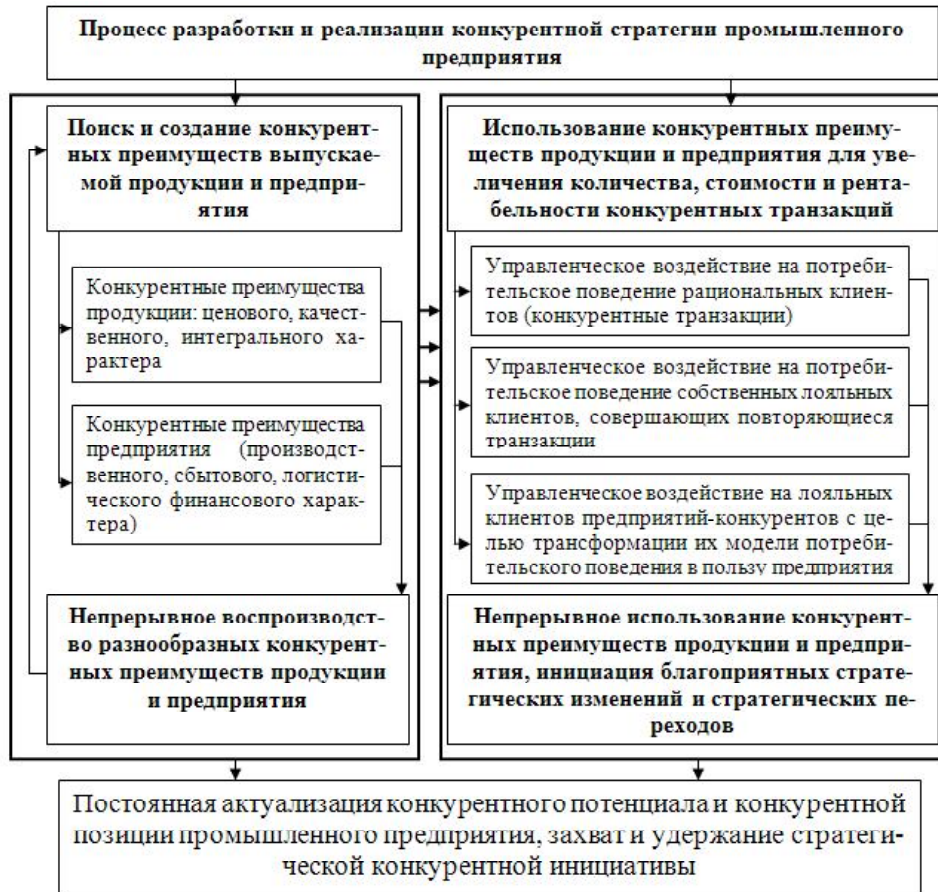


Рис. 1. Конкурентная стратегия промышленного предприятия с точки зрения процессного подхода

Из приведенного рисунка видно, что суть конкурентной стратегии промышленного предприятия состоит в организации и сбалансированном взаимодействии двух магистральных направлений бизнес-процессов: создание (копирование, разработка) конкурентных преимуществ, касающихся продукции и предприятия, и их использование в ходе конкурентной борьбы. Основным отличием авторского подхода от действующих методологических подходов в части понимания сущности конкурентной стратегии является ее дуалистический характер, заключающийся в необходимости обеспечения непрерывного воспроизводства конкурентных преимуществ продукции и предприятия и последующего их использования.

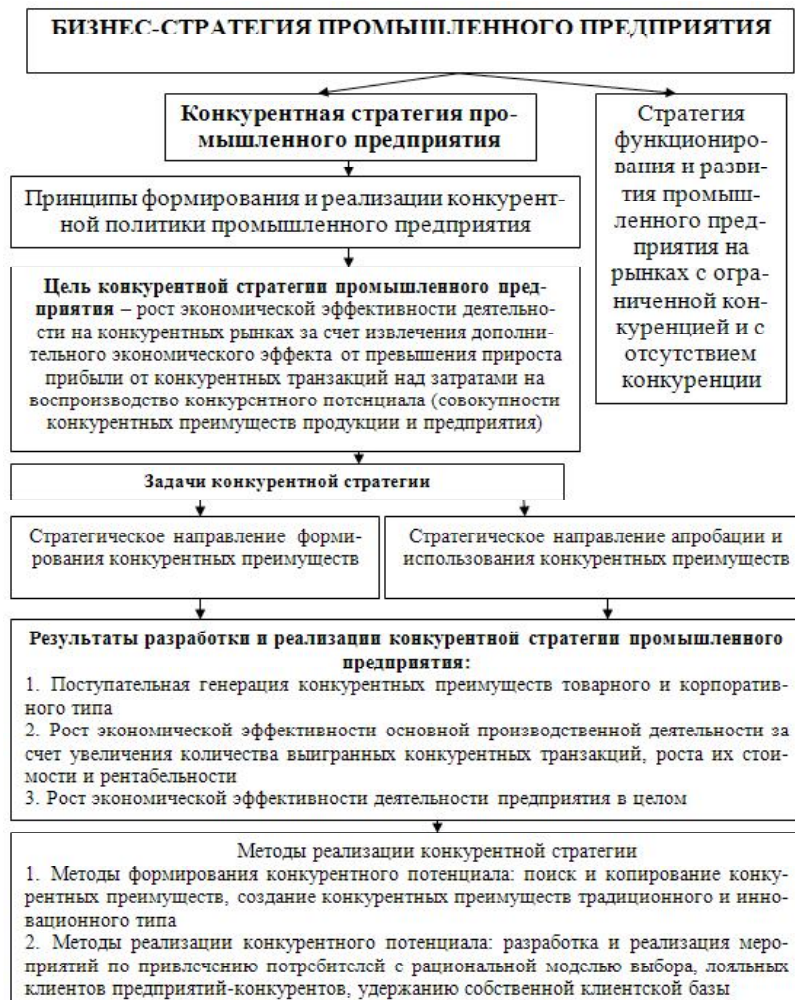
Абсолютное большинство нынешних исследователей проблем конкурентной стратегии промышленных предприятий, в том числе и основоположник этой проблематики М. Портер, непосредственно под конкурентной стратегией понимают не собственно стратегию как процесс формирования и использования конкурентных преимуществ, а скорее динамический стереотип, заключающийся именно в использовании тех или иных преимуществ. Получается, что

конкурентные преимущества продукции и предприятия формируются сами собой и не требуют отдельных управленческих усилий, а задача менеджмента предприятия - обоснованный выбор того или иного шаблона их использования (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия концентрации в соответствии с подходом М. Портера). На самом деле, использование конкурентных преимуществ - видимая часть процесса разработки и реализации конкурентной стратегии, неотъемлемой частью которого является прежде всего формирование и непрерывное воспроизводство конкурентных преимуществ внутреннего и внешнего типа. Только при наличии этих двух магистральных направлений бизнес-процессов целесообразно говорить о стратегическом управлении промышленным предприятием в условиях конкуренции, в противном случае термин "конкурентная стратегия" скорее соответствует понятию динамического стереотипа (это многократное повторное одной и той же последовательности движений, управленческих действий)<sup>3</sup>.

Рассмотрение конкурентной стратегии промышленного предприятия с точки зрения системного подхода подразумевает ее структурирование в терми-

нах целей, задач, результатов и методов их достижения. Авторское видение конкурентной стратегии промышленного предприятия как системы приведено на рис. 2.

Система принципов разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия, по нашему мнению, включает в себя следующие основные правила:



**Рис. 2. Конкурентная стратегия промышленного предприятия как система целей, задач и ожидаемых результатов**

Из приведенного рисунка видно, что в авторском понимании конкурентная стратегия промышленного предприятия является элементом комплексной бизнес-стратегии, охватывающей деятельность предприятия на действующих и перспективных рынках сбыта. При этом программы и мероприятия непосредственно конкурентной стратегии направлены на обеспечение роста экономической эффективности деятельности на конкурентных рынках за счет извлечения дополнительного экономического эффекта от превышения прироста прибыли от конкурентных транзакций над затратами на воспроизводство конкурентного потенциала (совокупности конкурентных преимуществ продукции и предприятия).

1. Принцип экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы указывает на необходимость прогноза и достижения экономической эффективности предпринимаемых в ходе конкурентной борьбы усилий.

2. Принцип этичности конкурентных действий подразумевает использование исключительно методов и средств добросовестной и продуктивной конкуренции, добровольный мораторий и борьбу с проявлениями недобросовестной и хищнической конкуренции.

3. Принцип системности предполагает реализацию в ходе разработки и воплощения конкурентной стратегии систему действий по направлениям формирования и использования конкурен-

тных преимуществ продукции и промышленного предприятия.

4. Принцип непрерывности и длительности подразумевает перманентность предпринимаемых усилий в части стратегического управления промышленным предприятием в условиях конкуренции, их долгосрочный последовательный характер и возможность использования опыта реализации мероприятий конкурентной борьбы, уже реализованных в прошлых календарных периодах, для прогноза экономической эффективности запланированных будущих мероприятий.

5. Принцип целевой ориентации мероприятий конкурентной борьбы указывает на необходимость целевого стимулирующего воздействия на основные группы клиентов, обладающие ценностью в качестве объектов конкуренции: клиенты, реализующие рациональное принятие потребительских решений на основе анализа конкурентоспособности продукции и предприятия, лояльные клиенты предприятий-конкурентов, лояльные клиенты из собственной клиентской базы.

6. Принцип программно-целевого подхода подразумевает разработку и реализацию программ и конкретных мероприятий конкурентной борьбы с прогнозом и последующим расчетом экономической эффективности предпринятых усилий.

7. Принцип содействия развитию конкуренции и стимулирования конкурентных форм потребительского поведения направлен на усиление мобильности потребителей, активизации клиентской базы, на увеличение числа клиентов, реализующих рациональный конкурентный выбор продукции и поставщика.

8. Принцип использования комплексной методологии исследования и анализа конкуренции на важнейших рынках сбыта продукции предприятия предусматривает конкурентную активность в следующих направлениях: мониторинг конкурентной среды; мониторинг конкурентов (конкурентной активности, конкурентного потенциала и конкурентных замыслов); анализ конкуренции на основе транзакционного подхода; анализ конкурентоспособности продукции на основе экспертных и количественных методов; анализ конкурентоспособности предприятия на основе факторных моделей и количественных методов; использование специализированных информационных моделей, позволяющих охарактеризовать динамику, факторы и тенденции развития конкурентной борьбы на текущих и перспективных рынках сбыта продукции промышленного предприятия.

9. Принцип приоритета методов и средств неценовой конкуренции предусматривает преимущественное использование указанных методов при одновременном сокращении фактов применения ценовой конкуренции как метода, существенно снижающего рентабельность основной деятельности и препятствующего достижению целей конкурентной стратегии. Использование методов конкурентного ценообразования на основе более низких в сравнении со среднерыночными цен возможно только на основе соответствующего конкурентного преимущества в издержках на производство и реализацию продукции промышленного предприятия.

10. Принцип непрерывности в формировании конкурентного потенциала предприятия подразумевает постоянную и долговременную реализацию комплекса мероприятий по поиску, копированию, созданию собственными силами конкурентных преимуществ в части продукции и корпоративной компетенции промышленного предприятия.

Подводя итог сказанному, отметим, что суть конкурентной стратегии промышленного предприятия состоит в организации и сбалансированном взаимодействии двух магистральных направлений бизнес-процессов: создания (копирование, разработка) конкурентных преимуществ, касающихся продукции и предприятия, и их использования в ходе конкурентной борьбы. Основным отличием авторского подхода от действующих методологических подходов в части понимания сущности конкурентной стратегии является ее дуалистический характер, заключающийся в необходимости обеспечения непрерывного воспроизводства конкурентных преимуществ продукции и предприятия и последующего их использования. Логическим итогом разработки и реализации конкурентной стратегии являются конкретные мероприятия конкурентной борьбы, осуществляемые в трех магистральных направлениях: участие в конкурентных транзакциях, инициируемых рационально настроенными потребителями; борьба за лояльных клиентов промышленных предприятий-конкурентов; удержание собственных лояльных клиентов.

<sup>1</sup> Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. СПб., 1996. URL: <http://vuzlib.net/beta3/html/1/6879>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М., 2006. С. 136.