

---

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2013 Беспалько Виталий Алексеевич

кандидат экономических наук

Краснодарский кооперативный институт

350015, г. Краснодар, ул. им. Митрофана Седина, д. 168/1

© 2013 Воронов Александр Александрович

доктор экономических наук

Кубанский государственный университет

350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, д. 149

© 2013 Глухих Лилия Викторовна

кандидат экономических наук

Кубанский государственный аграрный университет

350044, г. Краснодар, ул. Калинина, д. 13

E-mail: vbespalko@rucoop.ru; voronov.a@mail.ru; gluhihl@bk.ru

Статья посвящена исследованию особенностей методологии разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий. Усовершенствовано понимание содержания конкурентной стратегии, приведена система методов ее разработки, реализации и контроля эффективности.

*Ключевые слова:* конкуренция, неопределенность, конкурентная стратегия.

Развитие конкуренции и устойчивый рост корпоративной конкурентоспособности российских промышленных предприятий стали сегодня элементом стратегии национального развития на ближайшую и среднесрочную перспективу. При этом существует четкое понимание необходимости и целесообразности применения стратегического подхода, направленного на создание системных предпосылок устойчивого роста национальной конкурентоспособности основных производственных секторов экономики как на корпоративном, так и на государственном уровне управления. Однако в практике менеджмента проблематика разработки и реализации конкурентных стратегий находится скорее на этапе научного осмысления и исследования, нежели на стадии практического внедрения и использования.

Актуальность разработки и реализации конкурентных стратегий отечественными предприятиями как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде обуславливают следующие изменения:

- присоединение в 2012 г. России к ВТО, означающее выход на рынок России значительного числа средних и малых иностранных производителей (большинство крупных производителей уже

достаточно основательно закрепились на российском рынке) и, соответственно, резкая интенсификация конкурентных процессов на внутреннем рынке;

- недостаточный уровень развития конкурентной среды в основных отраслях промышленности страны, не обеспечивающий будущего приоритета деятельности национальных производителей на внутреннем рынке;

- асимметричность в доступе к основным предпринимательским ресурсам российских и иностранных производителей, имеющих производство в России, осуществление российскими промышленными предприятиями хозяйственной деятельности в условиях ведения бизнеса, в значительной степени дискриминационных для отечественных производителей;

- недостаточный уровень развития научного обеспечения процессов разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии, охватывающий только ту ее часть, которая направлена на использование уже имеющихся конкурентных преимуществ промышленного предприятия, без учета необходимости обоснования системной деятельности по формированию конкурентных преимуществ;

- недостаточная разработанность инструментов оценки и прогнозирования экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы<sup>1</sup>.

Результатом подобной ситуации является фактическое отсутствие реальных мероприятий по реализации конкурентной стратегии у большинства российских промышленных предприятий. Под конкурентной стратегией предприятия нередко понимают отдельные меры функционального характера, не имеющие прямой связи с масштабами и экономической эффективностью конкурентной деятельности предприятия на рынке. В то же время иностранные производители, принимающие попытки организации производства на российском рынке, активно используют основные положения и принципы стратегического подхода, обеспечивающие непрерывное воспроизводство и реализацию конкурентных преимуществ.

Основное предположение, реализованное в статье, состоит в выдвижении гипотезы о наличии резервов роста экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы промышленных предприятий за счет целенаправленного использования факторов, обуславливающих закономерности конкурентного поведения производителей и потребителей. При этом конкуренция рассматривается нами с точки зрения расширенной концепции поведенческого подхода, характеризующего отношения субъектов конкуренции между собой при наличии объективной основы в виде конкурентного поведения потребителей, выраженного в объеме платежеспособного спроса, сформированного конкурентными транзакциями и определяющего результативность и эффект реализации мероприятий конкурентной борьбы<sup>2</sup>.

К числу факторов, определяющих экономическую эффективность реализации мероприятий конкурентной борьбы промышленными предприятиями, относятся следующие:

- фактор конкурентного поведения производителей, характеризующий текущий уровень и перспективные направления поисковой и инновационной активности конкурентного характера в деятельности промышленных предприятий;

- фактор конкурентного поведения потребителей, отражающий структуру и особенности платежеспособного спроса, дифференцированного по группам, характеризуемым разным уровнем ра-

циональности потребительского поведения и уровнем лояльности (повторных покупок) в отношении конкретных производителей промышленных товаров.

Кроме того, совместное влияние факторов поисково-конкурентной и инновационно-конкурентной активности производителей промышленной продукции также имеет существенное значение при определении прогнозной и фактической экономической целесообразности разработки и реализации мероприятий конкурентной борьбы.

Для преодоления существующей масштабной неопределенности в формировании экономических итогов, позволяющих оценить реальную эффективность разработки и реализации мероприятий конкурентной борьбы, необходимо применение современного стратегического подхода, обуславливающего возможность дифференциации содержания конкурентной стратегии промышленного предприятия в направлениях формирования и последующего использования параметров его конкурентного потенциала.

Основным методом учета фактора конкуренции в системе факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий в понимании автора является стратегический подход, суть которого состоит в реализации действий стратегического характера в направлениях формирования и использования конкурентных преимуществ промышленного предприятия. Такой подход позволяет реализовать целенаправленную конкурентную стратегию, понимаемую нами как последовательность целенаправленных действий по формированию, актуализации и экономически эффективному использованию конкурентной компетенции промышленного предприятия как системы его конкурентных преимуществ функционального и системного характера.

Рост экономической эффективности деятельности промышленного предприятия в ходе реализации конкурентной стратегии достигается за счет интенсификации использования резервов в следующих направлениях:

- более быстрое в сравнении с конкурентами воспроизводство конкурентных преимуществ, обладающее планомерным поступательным характером и устойчивостью и позволяющее непрерывно генерировать новации в части конкурентоспособности продукции и предприятия;

- целенаправленное использование имеющихся и воспроизводимых конкурентных преимуществ в отношении основных целевых сегментов, имеющих значение в ходе конкурентной борьбы: лояльная клиентская база предприятия, лояльная клиентская база его конкурентов, рациональные потребители, случайные/единовременные потребители<sup>3</sup>.

Дифференциация значения конкурентной стратегии в управлении промышленным предприятием в зависимости от степени его конкурентной устойчивости может быть охарактеризована следующим образом:

- в ситуации абсолютной конкурентной устойчивости, когда продажи, соответствующие точке безубыточности, скорректированной на сумму целевой прибыли, обеспечиваются транзакциями лояльных и случайных клиентов промышленного предприятия, отсутствует ярко выраженная необходимость самостоятельного выделения, формулирования и реализации конкурентной стратегии, для функционирования предприятия достаточно выработки правил и принципов его участия в конкурентной борьбе, совокупность которых представляет собой конкурентную политику предприятия. Отметим, что в этом случае поиск и реализация конкурентных преимуществ в рамках бизнес-модели предприятия соответствуют инерционной стратегии развития, а само предприятие функционирует в соответствии с событийным отраслевым ритмом;

- в ситуации переходной конкурентной устойчивости, когда продажи на конкурентных сегментах рынков сбыта продукции предприятия определяют от 10 до 50 % объема продаж, обеспечивающих предприятию безубыточность и получение целевой суммы прибыли, конкурентная стратегия может быть реализована в виде функциональной программы, представляя собой совокупность мероприятий по формированию и использованию конкурентных преимуществ в рамках корпоративной бизнес-модели и требуя адаптации и взаимоувязки с остальными функциональными стратегиями;

- в ситуации недостаточной конкурентной устойчивости, когда продажи на конкурентных сегментах рынков сбыта продукции предприятия определяют от 50 до 100 % объема продаж, обеспечивающих предприятию безубыточность и по-

лучение целевой суммы прибыли, возникает необходимость разработки и реализации конкурентной стратегии как интегрирующей функции стратегического управления промышленным предприятием в виде совокупности мероприятий стратегического характера в направлениях: мониторинг факторов конкурентной среды и конкурентных стратегий конкурентов; мониторинг состояния и анализ особенностей конкуренции на рынках сбыта; поиск и освоение конкурентных преимуществ (поискового и инновационного характера), внутренний конкурентный аудит; проектирование и реализация программ использования конкурентных преимуществ (мероприятия в отношении поддержания лояльности собственной клиентской базы, рациональных клиентов, клиентской базы предприятий-конкурентов).

При использовании процессного подхода к изучению сути и последствий социально-экономических феноменов и явлений, к числу которых относится и конкуренция, процессы планирования и реализации мероприятий стратегического характера в деятельности промышленных предприятий могут быть охарактеризованы как долгосрочная перманентная последовательность действий, охватывающая направления генерации и использования преимуществ конкурентного характера (применительно к отдельным видам продукции, выпускаемым предприятием, а также непосредственно к самому предприятию) и имеющая целью системный рост валовой рентабельности, общей стоимостной оценки и количества транзакций, осуществляемых конкурентно настроенными потребителями. При этом сутью стратегии конкурентной борьбы, обеспечивающей системное создание и реализацию конкурентных преимуществ в деятельности промышленных предприятий, является ее направленность на повышение экономической эффективности основной производственной деятельности предприятия.

По нашему мнению, говорить о наличии стратегического подхода в управлении конкурентным развитием промышленного предприятия можно только при наличии совместной реализации двух системных бизнес-процессов, характеризующих успех в генерации конкурентных преимуществ в отношении продукции и предприятия (посредством собственных разработок либо копирования новаций конкурентов) и в их дальнейшей коммерциа-

лизации, обеспеченной активным применением в качестве инструментов конкурентной борьбы.

При этом ключевым отличием авторской точки зрения от общепринятой сегодня системы взглядов и положений на характер и содержание конкурентной стратегии является акцентирование необходимости сбалансированного конкурентного развития промышленного предприятия за счет соотношения и корректировки усилий по воспроизводству и коммерциализации конкурентных преимуществ. В существующей сегодня теории конкуренции терминология конкурентной стратегии увязывается с анализом и использованием факторов, определяющих конкурентную конъюнктуру в деятельности отдельных предприятий, конкретным применением разного рода конкурентных преимуществ (ценового и неценового характера).

В авторском понимании процесс коммерциализации конкурентных преимуществ является производным от процесса их генерирования, который целесообразно рассматривать в качестве основы стратегического конкурентного позиционирования промышленного предприятия. Именно системность и комплексность в воспроизводстве конкурентных преимуществ свидетельствуют о наличии стратегического подхода к управлению промышленным предприятием на конкурентных рынках.

Конкурентная стратегия промышленного предприятия также может быть описана посредством применения системного подхода и характеризуется наличием иерархии, включающей цели конкурентной стратегии, задачи (обеспечивающие детализацию и последовательное достижение целей) и методы (применяемые для решения конкретных задач в управленческой практике конкурентной борьбы)

Авторский подход предусматривает рассмотрение конкурентной стратегии предприятия промышленности в качестве структурного элемента общей деловой стратегии субъекта конкуренции, подразумевающей разработку и реализацию мероприятий стратегического характера в деятельности на целевых рынках сбыта промышленной продукции. Целесообразность разработки и реализации мероприятий непосредственно конкурентной стратегии определяется возможностью извлечения дополнительного эф-

фекта и системного увеличения эффективности производственной деятельности за счет превышения валовой прибыли, извлекаемой при осуществлении планового объема транзакций, имеющих статус конкурентных, над общей стоимостью воспроизводственных затрат, обеспечивающих актуализацию и развитие системы конкурентных преимуществ, формирующих конкурентный потенциал промышленного предприятия.

Подобная постановка вопроса требует формализации стратегического замысла в следующих комплексах задач:

- обеспечение таргетированного развития наиболее перспективных в коммерческом плане конкурентных преимуществ (продукции и предприятия);

- апробация и коммерческое использование имеющихся и воспроизводимых конкурентных преимуществ в операционной деятельности промышленного предприятия.

Решение этих задач призвано обеспечить достижение следующих результатов:

- перманентное воспроизводство конкурентных преимуществ отдельных видов и товарных групп продукции, выпускаемой предприятием, а также всего предприятия как хозяйствующего субъекта;

- рост валовой прибыльности основной операционной активности предприятия на конкурентных рынках за счет эффективной коммерциализации накапливаемых конкурентных преимуществ в отношении конкурентных групп потребителей с последующим ростом основных факторов первого порядка, определяющих экономическую эффективность транзакций в конкурентной борьбе (количество, стоимость и рентабельность);

- рост экономической эффективности деятельности предприятия, скорректированной на фактические воспроизводственные затраты в отношении конкурентного потенциала хозяйствующего субъекта<sup>4</sup>.

Необходимо отметить специфику формирования итоговых показателей экономического эффекта в отношении мероприятий, составляющих суть конкурентной стратегии промышленного предприятия, которая состоит в расчете следующих показателей:

- на первом этапе может быть рассчитан эффект от реализации мероприятий, обеспечива-

ющих использование имеющихся конкурентных преимуществ (прирост эффективности операционной деятельности в разрезе структуры, стоимости и рентабельности транзакций, имеющих конкурентный статус);

- обязательной является корректировка полученного эффекта на стоимость мероприятий производственного характера, обеспечивающих непосредственно формирование конкурентного потенциала промышленного предприятия. Следует отметить, что в ранее изданных трудах второй этап практически игнорировался, поскольку необходимость воспроизводства конкурентных преимуществ не рассматривалась в виде базиса конкурентной стратегии промышленного предприятия.

---

<sup>1</sup> Глухих Л.В. Необходимость и целесообразность применения стратегического подхода к организации деятельности промышленных предприятий в условиях конкуренции // Экономические науки. 2012. № 4 (89). С. 49-53.

<sup>2</sup> Глухих Л.В., Воронов А.А., Рыбальченко Р.В. Конкурентная устойчивость промышленных предприятий: определение и управление // Вопросы экономики и права. 2012. № 4. С. 71-74.

<sup>3</sup> Глухих Л.В., Сенюк А.А. Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия // Экономические науки. 2012. № 5 (90). С. 88-93.

<sup>4</sup> Воронов А.А., Глухих Л.В. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности // Практический маркетинг. 2012. № 9. С. 28-32.

*Поступила в редакцию 04.10.2013 г.*