

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЙ 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: voronov.a@mail.ru

Статья посвящена исследованию и критике современных методологических подходов к стратегическому управлению промышленными предприятиями в условиях рынков с дифференцированной интенсивностью конкуренции, а также отражению актуальности и важности применения ситуационного подхода при планировании и реализации мероприятий конкурентной активности на рынках сбыта промышленной продукции со свободной и ограниченной конкуренцией.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, ситуационный подход, свободная конкуренция, ограниченная конкуренция.

Методологический подход, направленный на развитие конкурентного потенциала предприятия и предполагающий прямую связь между его размерами и итоговой оценкой конкурентоспособности, был существенно модернизирован российскими и иностранными исследователями, обосновавшими целесообразность перехода от ресурсного к стратегическому подходу в управлении промышленными предприятиями на рынках с дифференцированной интенсивностью конкурентных процессов. Указанные аспекты нашли широкое отражение в исследованиях И. Ансоффа, М. Портера, А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, Г.Л. Азоева, Л.В. Глухих, Е.А. Горбашко, А.Ю. Юданова.

В расширенной концепции конкурентного преимущества М. Портера указывается на потребность перехода в исследовании проблем конкуренции и конкурентоспособности от анализа состава и достаточности ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности на конкурентных рынках, к определению фактического уровня использования имеющегося ресурсного потенциала (как в масштабах страны, так и в масштабах отраслей, стратегических групп, промышленных предприятий)¹. При этом существенным обстоятельством, корректирующим содержание процесса управления конкурентным развитием предприятия, в современных условиях становится тот факт, что конкурентные возможности фирм не ограничены пределами страны их базирования (и ресурсы предпринимательской деятельности, и рынки сбыта готовой

продукции должны рассматриваться в глобальном масштабе).

М. Портер предложил авторское определение конкурентной стратегии предприятия и альтернативное ему направление роста операционной эффективности (которое сам автор стратегией не считает, но по сути оно является разновидностью стратегии воспроизводства конкурентного потенциала промышленного предприятия). В авторской концепции конкурентная стратегия сводится к достижению стратегических (или конкурентных) преимуществ - лучших условий производства и продвижения продукции, т.е. зависит от типа искомого конкурентного преимущества, от того, что лежит в его основе: высокой производительности (преимущество в издержках) или элемента дифференциации².

При критическом рассмотрении данной концепции следует отметить ее очевидную новизну в сравнении с ресурсным подходом. В качестве причинной обусловленности конкурентной стратегии предприятия М. Портер рассматривает отдельные параметры конкурентного потенциала, в достаточной мере справедливо указывая на необходимость их реализации в ходе непосредственно конкурентной активности. Однако направление практического использования конкурентных преимуществ не получило достаточного развития в трудах уважаемого автора, что в достаточной мере ограничило практические возможности применения рассматриваемого методологического подхода.

В определении И. Ансоффа стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание - заданием;

- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой и которые определяют, какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией;

- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность. Их называют основными оперативными приемами³.

Сразу отметим, что авторское определение стратегии скорее коррелирует с трактовкой политики как системы корпоративных норм и ограничений, нежели раскрывает суть и содержание непосредственно корпоративной конкурентной стратегии. Автор не рассматривает конкурентную стратегию как самостоятельное функциональное направление в управлении предприятием, а предлагает путем выстраивания и актуализации неких правил ведения конкурентной борьбы добиться цели роста корпоративной конкурентоспособности (что может быть недостижимо в условиях дифференцированной по типу потребительского поведения клиентской базы).

И. Ансоффом предложена матрица "Продукт - Рынок", позволяющая выбрать ту или иную конкурентную стратегию в зависимости от взаимного конфигурирования указанных факторов. При рассмотрении данной матрицы ее слабым местом является полное отсутствие конкретики в отношении состава программ и мероприятий, формирующих ту или иную авторскую конкурентную стратегию, а также обоснование выбора направления стратегии. Дополнительные обосновывающие критерии в матрице не приведены; ограничения, связанные с конкурентной устойчивостью, потенциалом и возможностями конкретного промышленного предприятия на конкретном рынке, в расчет не берутся.

Матричный подход к выбору конкурентной стратегии предприятия в условиях взаимодействия факторов роста рынка и силы конкурентной позиции получил свое развитие в матрице Томпсона и Стрикленда (в зависимости от сочетания характеристик выделяют 14 вариантов стратегии, которые выбираются по интенсивности факторов). Критика приведенной методологической концепции аналогична предыдущей: обоснование необходимости реализации той или иной стратегии осталось совершенно неясным, не учтен динамический аспект развития предприятия. Абсолютно необоснованным представляется предложение авторов ликвидировать или сократить масштабы операционной деятельности предприятия со слабой конкурентной позицией в условиях быстрого роста рынка: наоборот, быстрый рост рынка компенсирует слабость конкурентной позиции, поскольку часто чреват дефицитом конкретного вида промышленной продукции и соответствующими потребительскими реакциями. Содержание конкурентных стратегий уважаемыми авторами также не раскрыто, критерии оценки их результативности/эффективности не приведены.

Г.Л. Азоев определяет конкурентную стратегию как основу конкурентного поведения компании на рынке. Он описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определенными преимуществами, но не лишенных и недостатков⁴. В формулировании конкурентных стратегий уважаемый автор делает обоснованную попытку перейти от наличия конкурентных преимуществ в деятельности предприятий (в том числе промышленных) к их использованию в операционной деятельности. Вместе с тем фактор дифференциации интенсивности конкуренции на различных товарных рынках автором вообще не затронут, состав и критерии оценки эффективности конкретной конкурентной стратегии не определены.

А.Ю. Юданов, развивая поведенческий подход к пониманию особенностей управления промышленными предприятиями в условиях конкуренции, предложил следующее видение содержания стратегий конкуренции, основанное на модификации теории конкурентной стратегии в биологических системах Л.Г. Раменского. Согласно

терминологии Юданова - Раменского, ценовое лидерство обозначено стратегией виолентов, дифференциация продукта - стратегией пациентов, создание инновационных продуктов ("снятие сливок") - стратегией эксплерентов. Юданов добавил еще одну стратегию - стратегию коммутантов, которая определяется как приспособление к условиям спроса местного рынка, заполнение ниш, по тем или иным причинам не занятых "виолентами" и "пациентами", освоение новых видов услуг после появления новых продуктов и новых технологий, имитация новинок и продвижение их к самым широким слоям потребителей⁵.

Отметим, что в данном случае уважаемый автор пытается отождествить направленность и состав мероприятий конкурентной стратегии предприятия с неким типом поведения предприятия на отраслевом рынке. Из авторской классификации абсолютно непонятно, что препятствует тем или иным предприятиям применять инструменты и методы конкурентной борьбы, присущие представителям других групп, дифференцированных по типу конкурентной стратегии. Кроме того, конкуренция в биологических и конкуренция в экономических системах имеют ярко выраженные различия, которые не были учтены уважаемым автором в его методологической разработке.

Наиболее значимые современные методологические разработки в части актуального содержания и направленности конкурентной стратегии промышленных предприятий приведены Е.А. Горбашко, получив дальнейшее развитие в исследованиях Л.В. Глухих.

Е.А. Горбашко отмечает, что управление конкурентоспособностью базируется на следующих подходах к организации управления промышленным предприятием⁶:

- системный подход, подразумевающий реализацию исследовательской методологии в отношении объектов управления конкурентоспособностью как систем, предполагающий разработку и реализацию управляющих воздействий в отношении системы, включающей в себя окружение и внутреннюю структуру;

- логический подход, сочетающий использование принципов диалектической (принцип объективности рассмотрения объекта, принцип всесторонности рассмотрения объекта, принцип историзма) и формальной логики (принцип тождества, принцип непротиворечивости, принцип исключенного третьего, принцип достаточного обоснования);

- воспроизводственно-эволюционный подход, ориентированный на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта;

- инновационный подход (ориентирован на активизацию инновационной деятельности в базовых наукоемких отраслях);

- комплексный подход (обеспечивающий учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов управления и их взаимосвязей);

- глобальный подход (при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект);

- интеграционный подход (исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и компонентами системы управления конкурентоспособностью предприятия, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, субъектами управления по горизонтали);

- виртуальный подход (обеспечивающий создание виртуальных предприятий, объединяющих ключевые технологии и компетенции для удовлетворения возникшей на рынке потребности);

- стандартизационный подход (выбор оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов; разработка и внедрение системы стандартов соответствующей категории);

- маркетинговый подход (ориентация управляющей подсистемы на решение реальных проблем потребителя);

- эксклюзивный подход (приобретение субъектом управления конкурентоспособностью исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом);

- процессный подход (реализация комплекса взаимосвязанных управленческих функций по управлению конкурентоспособностью объекта);

- структурный подход (определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности

**Система методов разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии
промышленных предприятий (Л.В. Глухих)***

| Этап разработки и реализации конкурентной стратегии | Методы |
|--|---|
| Мониторинг рыночной конъюнктуры/ выбор привлекательного с точки зрения конкуренции рынка сбыта | <ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг рынка с точки зрения транзакционного подхода, выделение и получение основных характеристик конкурентного сегмента 2. Мониторинг конкурентов (конкурентная активность, конкурентный потенциал, конкурентные замыслы), бенчмаркинг, внедрение специализированной мониторинговой информационной модели 3. Мониторинг конкурентной среды (характеристика направлений поисковой и инновационной конкурентной активности производителей, их усилий в направлении недобросовестной конкуренции и антиконкурентных действий) 4. Исследование особенностей модели потребительского выбора и уровня его конкурентности <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Рынки B2B - выделение ключевых клиентов, составление профиля клиента, внедрение систем класса CRM/ERP 4.2. Рынки B2C - маркетинговые исследования модели потребительского выбора физических лиц (опросы по случайной и концентрированной выборке, hall-тесты, эксперименты по оценке качества и маркетинговых воздействий производителей, панели домохозяйств) |
| Анализ конкуренции и конкурентоспособности, моделирование | <ol style="list-style-type: none"> 1. Количественные методы анализа конкуренции, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия 2. Экспертные методы анализа конкуренции, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия 3. Моделирование процессов конкуренции, конкурентоспособности продукции и предприятия |
| Планирование мероприятий по формированию конкурентного потенциала предприятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Краудсорсинг 2. Методы повышения операционной эффективности производства (контроль качества выпускаемой продукции, методы управления качеством: модели А. Фейгенбаум, Дж. Ван Эгтингер-Ситтиг, Дж.М. Джуран, Ф. Кросби, Дж. Деминг, стандарты ИСО, концепция TQM, FMEA-анализ, QFD-технологии развертывания функции качества, CALS-технологии, стратегия "шесть сигм", сбалансированная система показателей BSC, функционально-стоимостный анализ показателей "цена/качество", система логистики "точно в срок", контроль фальсификации продукции в каналах товародвижения) 3. Методы разработки и реализации инвестиционных проектов в части модернизации производственной базы 4. Планирование стратегических сдвигов, методы инновационного менеджмента продукции и процессов 5. Покупка нематериальных активов, копирование образцов продукции и бизнес-процессов конкурентов, реинжиниринг 6. Разработка и реализация планов программ НИОКР в части продукции и процессов предприятия |
| Планирование мероприятий по использованию конкурентного потенциала предприятия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вывод на рынок модификаций/инноваций товарной линейки 2. Дисконтные программы, накопительные программы, программы скидок 3. Клубы потребителей, консьюмеризм 4. Мероприятия продвижения (временного увеличения ценности конкретного товарного предложения в глазах потребителя в торговых точках) 5. Освоение новых каналов и форматов маркетинговых коммуникаций/каналов продаж/каналов товародвижения, повышение представленности продукции в действующих 6. Программы лояльности 7. Программы позиционирования 8. Стратегические альянсы |
| Контроль экономической эффективности конкурентной стратегии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджетирование мероприятий и программ конкурентной стратегии 2. Управленческий учет результативности мероприятий и программ конкурентной стратегии 3. "Мистери-шоппинг", методы маркетингового контроля сбытовой деятельности предприятия 4. Оценка и анализ экономической эффективности реализации отдельных мероприятий, программ и конкурентной стратегии в целом 5. Факторный анализ резервов роста конкурентоспособности предприятия |

* Воронов А.А., Глухих Л.В., Манвелян М.О. Методология оценки конкурентоспособности на макро- и микроуровне // Экономические науки. 2008. № 43. С. 137-141.

с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов)⁷;

- нормативный подход (установление нормативов управления в рамках подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия);

- ситуационный подход (актуализация параметров и методов управления под релевантные параметры управленческой ситуации, в том числе к конкурентной конъюнктуре рынков с дифференцированной интенсивностью конкурентных процессов);

- оптимизационный подход (переход от качественных оценок к количественным при помощи методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов и т.д.);

- деловой подход (определяет качество, эффективность и перспективность деятельности человека, его культуру, профессионализм, ответственности и другие особенности);

- директивный подход (регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах);

- поведенческий подход (оказание помощи работнику в осознании его возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой)⁸.

Авторское видение системы методов разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии промышленных предприятий Л.В. Глухих приведено в таблице.

При анализе данной методологической разработки необходимо отметить высокий уровень

ее детализации и четкую функциональность состава и структуры применяемых методов в зависимости от этапа формирования и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия. Отметим и то обстоятельство, что целесообразность стратегических конкурентных усилий линейно увязана и обосновывается возможностью извлечения дополнительного экономического эффекта в деятельности промышленных предприятий.

Вместе с тем фактор дифференциации режима конкуренции на отдельных рынках важнейших видов промышленной продукции также не получил достойного отражения в трудах уважаемых авторов, хотя он является достаточно значимым и существенным моментом, во многом определяющим содержание операционной и стратегической конкурентной активности.

¹ Воронов А.А., Глухих Л.В. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности // Практический маркетинг. 2012. №9. С. 28-32.

² Воронов А.А., Глухих Л.В. Конкуренция как фактор неопределенности в управлении промышленными предприятиями // Экономические науки. 2012. №2 (88). С. 137-141.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. СПб., 2009.

⁴ Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М., 1996.

⁵ Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.

⁶ Портер М. Конкуренция. М., 2010.

⁷ Там же.

⁸ Там же.

Поступила в редакцию 04.01.2013 г.