

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ВЫСОКОРИСКОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

© 2014 Беспалько Виталий Алексеевич

кандидат экономических наук, доцент

Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
350015, г. Краснодар, ул. им. Митрофана Седина, д. 168/1

© 2014 Калинина Наталья Николаевна

кандидат экономических наук, полковник полиции

Краснодарский университет Министерства внутренних дел России
350005, г. Краснодар, ул. Ярославская, д. 128

E-mail: voronov.a@mail.ru

Раскрыт авторский подход к управлению промышленными предприятиями в условиях высоких рисков конкуренции на базе инструментария оценки и поддержания конкурентной устойчивости, обеспечивающий возможность конкурентного маневра и конкурентной инициативы на локальных рынках.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентная устойчивость, конкурентная стратегия, конкурентный маневр, конкурентная инициатива.

Формирование и развитие конкурентной устойчивости промышленных предприятий как основы стратегического и тактического управления на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции являются одним из наиболее перспективных направлений совершенствования методологии управления корпоративными субъектами, поскольку обеспечивают реальный прирост экономической эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на основе применения научно обоснованных методов и моделей управления¹.

Существующие подходы к применению конкретных методов управления конкурентной устойчивостью промышленных предприятий можно охарактеризовать следующим образом.

Л.Р. Рачек в диссертационной работе «Управление конкурентной устойчивостью предприятий машиностроения на основе добавленной ценности» подчеркивает, что в условиях растущей конкуренции для промышленного сектора экономики необходима реализация управленческих принципов, направленных на повышение конкурентной устойчивости предприятий. Механизм управления конкурентной устойчивостью предприятий следует рассматривать в двух аспектах:

- внутренний, регулирующий процессы производства;

- внешний, отвечающий изменениям отношения потребителей к продукту.

Непосредственно категорию конкурентной устойчивости рассматриваемый автор определяет как способность предприятия противостоять внешним воздействиям на основе изменения качественных свойств экономической эффективности путем повышения добавленной ценности, баланса ресурсов и процессов в перспективном развитии предприятия².

Реальной научной ценностью данной точки зрения является то обстоятельство, что управление конкурентной устойчивостью промышленного предприятия действительно предполагает два вектора управленческого воздействия: воздействие на процесс производства с целью максимального снижения себестоимости продукции (за счет прежде всего непроизводительных расходов) при сохранении целевых параметров ее качества, а также воздействие на конкурентный рынок промышленной продукции, на котором присутствует конкретное предприятие, с целью формирования и удержания клиентской базы, потребительская активность которой достаточна для обеспечения конкурентной устойчивости предприятия (определенной нами как мера зависимости от конкурентного сегмента потребителей предприятия при расчете его финансовой устойчивости)³.

Способность противостоять внешним воздействиям, на наш взгляд, не является непосред-

ственно конкурентной устойчивостью, это понятие гораздо шире, поскольку охватывает многочисленные факторы и риски, характеризующие скорее социально-экономическую, нежели конкурентную устойчивость. Ярким примером подобного подхода служит система управления рисками устойчивости корпорации General Motors, в составе которой предусмотрен мониторинг, анализ и прогнозирование корпоративных последствий по следующим группам рисков:

- рутинные операционные риски - низшая категория рисков, появляющихся вследствие ошибок в повседневных, стандартизированных и предсказуемых процессах, которые приводят к существенным потерям. Инструменты управления - тренинги персонала, внедрение операционных процедур и внутреннего контроля, распределение ответственности и полномочий, системы управления качеством "0 дефектов";

- стратегические риски - характеризуют вероятность снижения эффективности стратегических бизнес-процессов управления предприятием. К стратегическим процессам относятся процессы, обеспечивающие предприятию его конкурентное преимущество на рынке по сравнению с другими компаниями;

- глобальные риски - связаны с непредсказуемыми, беспрецедентными происшествными, приводящими к катастрофическим последствиям⁴.

При анализе данной системы управления видно, что предметом управления является именно корпоративная устойчивость предприятия в целом, а не непосредственно конкурентная устойчивость.

В развитие авторского подхода Л.Р. Рачек характеризует следующие критерии конкурентной устойчивости:

- балансовый (сбалансированность корпоративных ресурсов);

- процессный (баланс процессов технологического цикла производства продукта и соответствие затрат времени скорости выполнения операций на каждом этапе технологического цикла);

- структурный (соответствие текущих действий перспективному развитию и необходимость взаимосвязи этих целей);

- ценностный (производство только тех продуктов и выполнение только тех процессов, которые имеют ценность для потребителя)⁵.

Отметим, что в число критериев конкурентной устойчивости Л.Р. Рачек не вошел ни один,

имеющий непосредственное отношение к конкурентам. Ее авторский подход хотя и назван "управление конкурентной устойчивостью", на самом деле, по нашему мнению, подразумевает развитие именно конкурентного потенциала предприятия с последующим его использованием в конкурентной борьбе.

По определению М. Соловья, управление конкурентной устойчивостью предприятия - это непрерывный циклический процесс чередования общих функций управления функциональными сферами деятельности данного предприятия и управляемыми параметрами внешней среды с целью сохранения конкурентоспособности предприятия. Стратегическое управление конкурентной устойчивостью предприятия - это не только комплекс долгосрочных планов по реализации стратегии обеспечения конкурентной устойчивости, но и постоянное создание долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия, предусматривающих оперативное управление в реальном масштабе времени⁶.

Критика данного подхода аналогична предыдущему: автор путает понятия конкурентной устойчивости и конкурентоспособности, что крайне затрудняет выработку адекватного инструментария управления указанными категориями.

Аналогичной позиции придерживаются С.В. Шароватов и М.Н. Черкасов: под конкурентной устойчивостью они предлагают понимать его способность к сбалансированному экономическому развитию и укреплению конкурентных позиций в условиях развития отраслевого рынка.

Управление конкурентной устойчивостью предприятия предлагается рассматривать как совокупность управленческих методов и инструментов в отношении следующих основных характеристик:

- устойчивости экономического развития предприятия (УЭРП);

- рыночной устойчивости предприятия (РУП).

Под устойчивостью экономического развития предприятия уважаемые авторы понимают его способность обеспечивать сбалансированный экономический рост и эффективность использования накопленного экономического потенциала. Эта характеристика предприятия определяется на основе:

- анализа развития экономического потенциала предприятия;

- анализа эффективности использования экономического потенциала;

- анализа сбалансированности развития предприятия в целом.

Под рыночной устойчивостью предприятия понимается его способность адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и обеспечивать конкурентные преимущества на отраслевых рынках. Эта характеристика предприятия определяется на основе анализа конкурентных преимуществ предприятия и положения предприятия на рынке отраслевой продукции⁷.

Как и в предыдущих случаях, управление предприятием на базе конкурентной устойчивости сводится уважаемыми авторами к вопросам формирования корпоративного конкурентного потенциала, конкретные направления его использования или конкурентного маневра между рынками с дифференцированной интенсивностью конкуренции не рассматриваются и не анализируются.

Аналогичной позиции придерживаются и Д.И. Долгов и О.В. Григорьева: при постановке проблемы управления конкурентной устойчивостью промышленного предприятия под непосредственно устойчивостью конкурентных позиций субъектов предпринимательского бизнеса понимается сохраняемость и воспроизводимость параметров качественной и количественной определенности этих позиций в течение фиксированного отрезка времени. Устойчивость конкурентных позиций является самостоятельным конкурентным преимуществом компаний⁸.

Согласимся с уважаемыми авторами в том, что наличие конкурентной устойчивости у промышленного предприятия представляет собой его самостоятельное конкурентное преимущество, поскольку позволяет в составе конкурентной стратегии перейти от этапа формирования и удержания конкурентной устойчивости к этапу конкурентного маневра и конкурентной инициативы, обеспечивающих рост корпоративной конкурентоспособности за счет деятельности на наиболее привлекательных, с точки зрения критериев интенсивности конкуренции и рентабельности операционной деятельности, рынках. Однако, на наш взгляд, неправильно сводить методологию управления промышленными предприятиями на рынках свободной и ограниченной конкуренции к вопросам формирования и поддержания их конкурентного потенциала.

Элементы авторской методологии управления промышленными предприятиями на рынках со свободной и ограниченной конкуренцией включают в себя следующее:

- предложение и использование матрицы “Интенсивность конкуренции / Прибыльность операционной деятельности”;

- выделение и анализ управленческих возможностей в части конкурентной устойчивости промышленных предприятий на рынках с ограниченной конкуренцией;

- предложение системы принципов управления промышленными предприятиями на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции на базе достижения и удержания конкурентной устойчивости;

- моделирование деятельности предприятий промышленности на рынках с дифференцированной интенсивностью конкуренции.

Рассмотренная методология может быть дополнена и актуализирована за счет авторской разработки - матрицы “Прибыльность операционной деятельности - интенсивность конкуренции” (см. рисунок).

Критерием привлекательности операционной и конкурентной активности промышленного предприятия на конкретном рынке мы предлагаем рассматривать соотношение прибыльности операционной рентабельности деятельности и налогового бремени. Очевидно, что в случае, когда рентабельность операционной деятельности не покрывает налоговое бремя, рынок не имеет потенциала привлекательности, а деятельность на нем должна быть секвестрирована (квадранты I, II, III).

В условиях возможности экономически эффективной операционной деятельности на рынках с ограниченной конкуренцией (квадранты IV и VII) предприятия могут и должны использовать стратегию достижения и удержания конкурентной устойчивости, конкретными направлениями которой являются формирование и удержание сегмента лояльных потребителей, а также постепенная вертикальная интеграция и организация совместной производственной деятельности в цепочке создания ценности.

В условиях возможности экономически эффективной операционной деятельности на рынках с интенсивной конкуренцией (характеризующихся значительным масштабом сегмента конкурентных транзакций) промышленные предприятия

Прибыльность операционной деятельности промышленного предприятия, % от уровня налогового бремени (рассчитанного по отношению к выручке предприятия по основному виду деятельности - производству)

		До 100 %	101-200 %	201 % и выше
Интенсивность конкуренции (доля рынка конкурентных транзакций в общем объеме рынка)	$PKT < 0,25P$ Конкурентный сегмент рынка не превышает 25 % его общего объема	I: Экономически эффективная деятельность невозможна	IV: Традиционные рынки с ограниченной конкуренцией, этап достижения и удержания конкурентной устойчивости	VII: Традиционные рынки с ограниченной конкуренцией, этап достижения и удержания конкурентной устойчивости
	$0,25P < PKT < 0,75P$ Конкурентный сегмент рынка занимает от 25 до 75% его объема	II: Экономически эффективная деятельность невозможна	V: Рынки с потенциалом конкурентного маневра	VIII: Рынки с потенциалом конкурентного маневра и (или) конкурентной инициативы
	$PKT > 0,75P$ Конкурентный сегмент рынка превышает 75 % его общего объема	III: Экономически эффективная деятельность невозможна	VI: Рынки с потенциалом конкурентного маневра и (или) конкурентной инициативы	IX: Рынки с потенциалом конкурентной инициативы

Рис. Матрица “Прибыльность операционной деятельности - интенсивность конкуренции”:

PKT - сегмент конкретного рынка, в котором потребители демонстрируют рациональное потребительское поведение и осуществляют приобретение промышленных товаров на основании более-менее объективного сравнения их конкурентоспособности (сегмент конкурентных транзакций);

P - рынок важнейшего вида промышленной продукции;

$$P = P_{ЛТ} + PKT + P_{СТ};$$

P_{ЛТ} - сегмент рынка, в котором потребители демонстрируют лояльность к продукции конкретного производителя (сегмент лояльных транзакций);

P_{СТ} - сегмент рынка, в котором потребительский выбор зависит от воздействия случайных факторов (сегмент случайных / единичных транзакций)

могут применить стратегию конкурентного маневра, суть которой сводится к возможности рискованной операционной деятельности в отношении привлекательных с точки зрения рентабельности, но опасных в плане интенсивности конкуренции целевых рынков сбыта продукции предприятия. При наличии конкурентной устойчивости предприятие может проводить отдельные мероприятия, программы либо вообще выйти на перспективные рынки сбыта на постоянной основе, невзирая на временные затруднения с формированием клиентской базы и совершенствованием бизнес-модели.

Если предприятие обладает высоким производственным и инновационным потенциалом, ориентиром его развития могут и должны стать перспективные рынки, характеризующиеся высоким уровнем операционной рентабельности при одновременной высокой степени интенсивности конкурентных процессов (конкурентный сегмент рынка превышает 75 % всего его объема и может достигать полного объема рынка). В этом случае появляется обоснованная возможность реализации конкурентной инициативы - непрерывного и всевозрастающего давления на рынок, в

том числе потребителей и конкурентов посредством ускорения течения и роста результативности корпоративных бизнес-процессов поисковой и инновационной конкурентной активности. Обязательным условием реализации этапа конкурентной инициативы в составе конкурентной стратегии промышленного предприятия мы считаем наличие конкурентной устойчивости, достигнутой за счет конкурентного маневра, поскольку в случае роста привлекательности конкурентного рынка предприятия-конкуренты могут применить контрстратегию, подразумевающую лидерство в формировании конкурентного (ресурсного) потенциала, а также ценовые методы конкуренции (прежде всего демпинг). При наличии конкурентной устойчивости промышленное предприятие имеет свободу конкурентного маневра и само выбирает целевые и перспективные рынки сбыта собственной продукции.

Подводя итог сказанному, отметим, что парадигмой управления промышленными предприятиями на рынках с высокими рисками конкуренции является не самоцель в виде поддержания свободной конкуренции и стереотипа о совершенности подобной формы организации рынка, но,

напротив, создание архитектуры и особенностей таких рынков промышленной продукции, на которых российские промышленные предприятия получают все плюсы продуктивной конкуренции и защиту от хищнических и недобросовестных ее проявлений.

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 Рачек Л.Р. Управление конкурентной устойчивостью предприятий машиностроения на основе добавленной ценности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2009.

³ Воронов А.А., Овчаренко Н.А. Моделирование конкурентных процессов в конкурентной среде про-

мышленных предприятий // Практический маркетинг. 2011. № 5. С. 18-27.

⁴ Каплан Р. Риск-менеджмент и система реализации стратегии. М., 2009.

⁵ Рачек Л.Р. Указ. соч.

⁶ URL: <http://webtoolgallery.com/vazhnost-obespechenija-konkurentnoj-ustojchivosti-v-sovremennyh-uslovijah>.

⁷ Шароватов С.В., Черкасов М.Н. Использование концепции “конкурентной устойчивости предприятия” в преодолении кризисных явлений // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам XXXIV Междунар. науч.-практ. конф. (03.02.2014 г.). URL: <http://sibac.info/13233>.

⁸ Долгов Д.И., Григорьева О.В. Конкурентоустойчивость. Основы управления конкурентоустойчивостью. URL: <http://www.econf.rae.ru/pdf/2013/09/2726.pdf>.

Поступила в редакцию 03.05.2014 г.