

**Президентская программа  
подготовки управленческих кадров  
для отраслей народного хозяйства**

**Л.Н. ЧАЙНИКОВА**

**В.Н. ЧАЙНИКОВ**

**КОНКУРЕНТО-  
СПОСОБНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆**

УДК 334.009.12(075)  
ББК У9(2)301-823я7  
Ч157

Р е ц е н з е н т ы:

Доктор экономических наук, профессор  
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"  
*Б.И. Герасимов*

Кандидат экономических наук,  
директор ОАО "Агро"  
*В.С. Прохоровский*

**Чайникова, Л.Н.**

Ч157 Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. – 120 экз. – ISBN 5-8265-0568-0 (978-5-8265-0568-7).

Раскрыты теоретические основы конкурентоспособности, где "конкуренция" определена как движущая сила развития хозяйствующего субъекта. Рассмотрена методика оценки конкурентоспособности объектов рынка. Особое внимание в работе уделено вопросу формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Логическим продолжением данного вопроса является глава, посвященная реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Предназначено для слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства по направлениям "Финансы", "Менеджмент".

УДК 334.009.12(075)  
ББК У9(2)301-823я7

ISBN 5-8265-0568-0      © ГОУ ВПО "Тамбовский государственный  
(978-5-8265-0568-7)      технический университет" (ТГТУ), 2007

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Президентская программа подготовки управленческих кадров  
для отраслей народного хозяйства  
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"

**Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников**

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Утверждено Ученым советом ТГТУ в качестве учебного пособия  
для слушателей Президентской программы  
подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства по направлениям "Финансы", "Менеджмент"



---

ТАМБОВ  
ИЗДАТЕЛЬСТВО Тгту  
2007

Учебное издание

ЧАЙНИКОВА Лилия Николаевна,  
ЧАЙНИКОВ Валерий Николаевич

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

Редактор З.Г. Чернова  
Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано к печати 08.02.2007  
Формат 60 × 84/16. 11,16 усл. печ. л. Тираж 120 экз. Заказ № 99

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b> .....	6
1.1. Конкуренция как движущая сила развития хозяйствующих субъектов рынка .....	6
1.2. Конкурентоспособность объектов рыночных отношений .....	19
1.3. Оценка конкурентоспособности объектов рынка	47
<b>Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	94
2.1. Стратегия предприятия и виды конкурентных стратегий .....	94
2.2. Конкурентные преимущества и конкурентный потенциал предприятия .....	112
2.3. Формирование целей и выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия .....	131
<b>Глава 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	148
3.1. Выбор подхода к реализации конкурентной стратегии	148
3.2. Правовое, информационное и ресурсное обеспечение реализации стратегии повышения конкурентоспособности .....	157
3.3. Механизм реализации конкурентной стратегии и оценка полученных результатов .....	173
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	186
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	187

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

Сегодня для отечественных предприятий задача повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции становится особенно актуальной в связи с тем, что негативные последствия, проведенных в 90-е годы экономических реформ, в значительной степени ослабили их позиции на внутреннем и зарубежном рынках. Неудовлетворительное состояние основных фондов и высокие издержки не позволяют еще многим предприятиям позитивно решать эту задачу.

В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Кроме того, в условиях рыночной экономики фирма-производитель, поставляющая свои товары как на внешний, так и внутренний рынок, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая мировые уровни качества и издержки по созданию и реализации товара. При вступлении на новый для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении, осуществлении инвестиций в целях модернизации технологического оборудования или обновления выпускаемой продукции непременно требуется оценка конкурентоспособности производителя или предприятия. В связи с этим особое место в Президентской программе подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства отводится курсу "Конкурентоспособность предприятия".

Рыночные условия функционирования российских предприятий требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности. Эффективность функционирования предприятия в условиях рынка предполагает активный поиск и разработку каждым из них собственной стратегии повышения их конкурентоспособности. Именно конкурентная стратегия устанавливает направление деятельности предприятия в определении типа конкурентного преимущества и формирования ресурсного потенциала его реализации. Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке. Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами. При этом количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия позволяет ему целенаправленно формировать и распределять свой ресурсный потенциал и тем самым обеспечивать его конкурентоспособность.

Основной целью настоящего пособия является раскрытие сущности понятий конкуренции, как движущей силы развития хозяйствующих субъектов и конкурентоспособности объектов рыночных отношений, а также показать методологию разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Материалы учебного пособия позволят менеджерам, обучающимся по Президентской программе использовать в своей практической деятельности инструменты (методы, способы, приемы и механизмы), способствующие достижению эффективных результатов в реализации задачи повышения конкурентоспособности предприятия.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### 1.1. КОНКУРЕНЦИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ РЫНКА

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция.

Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение.

Рыночный механизм предложения и спроса доводит пожелания потребителей до предприятий-изготовителей продукции, а через них до поставщиков ресурсов. Именно конкуренция заставляет предприятие-изготовителя и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять пожелания потребителей. При этом конкуренция вызывает расширение производства и снижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства.

Однако этим не ограничивается положительное воздействие конкуренции на экономику предприятия и ее результативность. Конкуренция заставляет предприятия наиболее полно воспринимать научно-технические достижения, применять эффективные технику и технологию, современные методы организации производства и повышать качество выпускаемой продукции. Поэтому на современном этапе для успеха в конкурентной борьбе большое значение приобретают теоретические аспекты понятия конкуренции и раскрытие ее экономической сущности как основы рыночной экономики и движущей силы развития хозяйствующих субъектов. Конкуренция и конкурентная борьба в настоящее время являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Наиболее целостные теоретические положения о движущих силах конкурентной борьбы сформулировали только в середине XVIII века ученые классической политической экономики, которые рассматривали конкуренцию как нечто само собой разумеющееся, пронизывающее все отрасли экономики и ограничиваемое только субъективными причинами.

Английский экономист, философ, выдающийся представитель классической школы в экономической теории Адам Смит в работе [1] "Исследование о природе и причине богатства народов" провел анализ конкуренции.

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма.

А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая "невидимая рука" рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли.

Новизна теории конкуренции А. Смита состоит в том, что он впервые:

1) сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены при сокращении предложения и уменьшающего цены при избытке предложения;

2) обозначил главный принцип конкуренции – принцип "невидимой руки", в соответствии с которым, "дергая" за ниточки марионеток-предпринимателей, "рука" заставляет их действовать согласно с неким "идеальным" планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;

3) разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде. Быстро адаптируются к среде мобильные фирмы;

4) определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);

5) разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом [2].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробов, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменский, Р.А. Фатхудинов, А.Ю. Юданов и др.

"Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам", – считает современный американский экономист П. Хайне [3].

Представитель неоклассической школы американский экономист Фрэнк Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [2].

Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [4].

Выдающийся австрийский экономист, создатель эволюционной теории экономического развития, синтезировавший равновесный и неравновесный методы анализа рыночного хозяйства Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [5].

Австрийский ученый экономист и социолог, виднейший представитель неоллиберализма Ф.А. Хайек отмечал, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции, скрытое становится явным. Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции [6].

В своей книге "Международная конкуренция" М. Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [7].

Известно [8], что конкуренция – важное средство контроля в рыночной экономике. Рыночный механизм спроса и предложения доводит пожелания потребителей до предприятий-изготовителей продукции, а через них – и до поставщиков ресурсов. Однако именно конкуренция обязывает предприятия-изготовителей и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять эти пожелания потребителей. Конкуренция вызывает расширение производства и понижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства.

Конкуренция ведет к лучшему использованию способности и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции. Конкуренция требует рационального поведения пребывания на рынке, и она стимулирует рациональность.

Конкуренция не может функционировать среди людей, лишенных предпринимательского духа. Конкуренция – особый метод воспитания умов, изобретателей и предпринимателей.

Сторонники традиций не должны навязывать свою неприязнь к новшествам. Ущерб терпят консерваторы, оказывающие сопротивление новому.

Конкуренция – процесс доказывания правоты меньшинства – новаторов. Конкуренция усиливает эффективность, меняет привычки, призывает к большей внимательности, что совершенно бесполезно в бесконкурентных условиях [2].

На современном этапе развития экономики еще не сложился единый методологический подход определения конкуренции. Так, одни авторы [9, 13] под конкуренцией понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения предприятий такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы [10] понимают конкуренцию как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией.

Лунев В.Л. рассматривает конкуренцию как форму взаимного соперничества (с победителями и побежденными) субъектов рыночной экономики. В работе [11] он отмечает, что конкуренция обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов деловых людей.

Кураков Л.П. рассматривает конкуренцию [12]:

- как соперничество, борьбу за достижение лучших результатов на каком-либо поприще;
- борьбу между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли;
- состязание экономических субъектов на товарном рынке, при котором ни один из них не в состоянии оказать решающего влияния на общие условия реализации однородного товара на данном рынке.

Фатхутдинов Р.А. предлагает следующее определение: "Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса "вымывания" некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона "О защите прав потребителей" [2].

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкуренция – борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов считает, что до сих пор в мире отсутствует единое понятие конкуренции, и в монографии "Конкуренция: теория и практика" констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока нет [14].

Дополнил модель совершенной конкуренции, но с позиции закона стоимости немецкий экономист, социолог, политический деятель, основоположник научного коммунизма К. Маркс в "Капитале" [15].

Исследователи также придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческой, структурной, функциональной.

Поведенческая трактовка конкуренции – борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей.

Структурная трактовка конкуренции – анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него.

Функциональная трактовка конкуренции – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Особенно важно изучить механизм конкуренции в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях: местном, региональном, национальном, межнациональном, глобальном [2].

Конкуренция – элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала. Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики.

Конкуренция на рынке выступает в различных формах и осуществляется различными методами. Она может быть внутриотраслевой и межотраслевой.

Внутриотраслевая конкуренция – соперничество между предпринимателями одной отрасли хозяйства за более выгодные условия выпуска и сбыта товаров. Это происходит потому, что предприятия отрасли существенно различаются между собой по качеству используемых средств производства (оборудования, станков), технической оснащенности и квалифицированной рабочей силы, вследствие чего возникают различия по величине стоимости выпускаемых изделий и размеру прибыли в расчете на единицу продукции. Несмотря на эти различия, внутриотраслевая конкуренция приводит к уравниванию цен и прибылей. Межотраслевая конкуренция – вид конкуренции между производителями, действующими в разных отраслях экономики. В основе межотраслевой конкуренции лежит стремление предпринимателей к получению максимальной прибыли, поиску наиболее выгодной сферы приложения капитала. Экономическая теория оценивает уровень конкуренции на том или ином рынке по семи признакам:

- 1) число фирм-производителей;
- 2) различие ("дифференциация") товаров;
- 3) уровень концентрации (т.е. удельный вес каждой фирмы в производстве и реализации данного товара);
- 4) способ формирования цены товара;
- 5) возможности для появления новой фирмы на данном рынке;
- 6) степень информированности покупателей и продавцов о ценах и качестве товаров;
- 7) в какой мере покупка осуществляется без принуждения.

В современных международных торгово-экономических отношениях постепенно сформировались правила конкуренции. Это, прежде всего международные согласованные нормы по контролю и защите конкуренции. Наиболее детально правила конкуренции изложены в ст. 85, 86 и 91 Римского договора о создании Европейского экономического сообщества (ЕЭС).

Можно выделить следующие виды конкуренции: чистая, монополистическая и олигополистическая.

Конкуренция чистая: рынок чистой конкуренции образуют множество продавцов и покупателей какого-либо схожего (взаимозаменяемого) товара.

Ни один из покупателей или продавцов в отдельности не оказывает решающего влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в силах устанавливать цену выше рыночной, поскольку известно, что покупатель может свободно приобрести любое необходимое количество товара по рыночной цене.

Конкуренция монополистическая: рынок монополистической конкуренции составляют множество покупателей и продавцов, совершающих сделки в широком диапазоне цен. Такая возможность обусловлена способностью продавцов предложить покупателям различные товары. Изделия могут отличаться друг от друга по качеству, свойствам, внешнему оформлению, а также по ассортименту сопутствующих услуг. Покупатели видят эти различия и готовы платить за товары вплоть до самых высоких цен, фиксируемых на рынке.

Конкуренция олигополистическая: олигополистический рынок составляет небольшое число продавцов, крайне чувствительных к политике ценообразования и маркетинговой стратегии. Незначительность количества участников олигополистического рынка в большей мере обусловлена жесткими условиями проникновения на такой рынок. Одно из существующих признаков олигополистического рынка состоит в том, что его участники не могут рассчитывать на долговременный позитивный результат повышения цен: конкуренты вынуждают снизить их.

В зависимости от социально-экономических отношений, сложившихся в той или иной стране, можно выделить неодинаковые типы конкуренции.

В хозяйствах, основанных на частной собственности, развиваются несколько типов конкуренции:

- ◆ простых товаропроизводителей;
- ◆ единоличных капиталов;
- ◆ монополий;
- ◆ национальных капиталов;
- ◆ интернациональных капиталов.

Конкуренция, например, между крестьянами-тружениками и ремесленниками ориентируется на общественную (рыночную) стоимость товара.

Те из товаропроизводителей, что затрачивают на единицу продукции больше труда по сравнению с общественно необходимой величиной, разоряются.

Соперничество между капиталистическими предпринимателями ведется ради иной цели – получения большей прибыли (которая составляет разницу между стоимостью продукции и издержками ее производства – затратами на средства производства и заработную плату).

Несмотря на различия, все отмеченные типы конкуренции имеют некоторые одинаковые черты и общие тенденции. Конкуренция – это поистине "война всех против всех", когда сражение на рынке ведется на три "фронта".

Первый – среди продавцов: все они хотят продать свои продукты подороже, но побеждает тот, кто сбывает товары по дешевле, чтобы стимулировать покупательский спрос, зато продает больше. С этой целью иногда даже применяется демпинг – продажа товаров по чрезвычайно низким ("бросовым") ценам.

Второй – среди покупателей, которые стремятся приобрести товары по меньшей цене. Здесь побеждает (покупает больше) тот, кто предложил более высокую по сравнению с рыночной цену.

Третий – между "армиями" продавцов и покупателей, стоящих в отношении уровня цен на противоположных позициях. Выигрывает "армия", которая больше сплочена, и в итоге может навязать противнику свою цену.

В итоге всей этой многосторонней борьбы в каждый данный момент на рынке устанавливается общая (равная) цена на однородные продукты, обладающие одинаковыми качествами. Конкуренция, таким образом, выступает в качестве силы, уравнивающей рыночные цены.

Свободная конкуренция, которая ведется посредством "сбивания" цен, заставляет всех товаропроизводителей следовать единой линии хозяйственного поведения или, как говорится, руководствоваться общими "правилами игры". В них отража-

ются те требования общественно нормального хозяйствования, которые предписывают объективные экономические законы. Таким образом, рыночное сотрудничество приводит к успеху, если товаровладелец заботится о том, чтобы сохранить и расширить производство, усовершенствовать его технику и организацию, если он применяет эффективные экономические методы борьбы с соперниками:

- ◆ снижает стоимость своих товаров (путем увеличения производительности труда и уменьшения производственных затрат);
- ◆ повышает их качество, расширяет ассортимент;
- ◆ улучшает торговое и послеторговое обслуживание покупателей.

Среди конкурентов особенно выделяются смелые предприниматели, которые нередко рискуют своим имуществом, изобретают и внедряют новинки техники и технологии, находят более эффективные формы организации труда и производства, способы экономного использования производственных ресурсов. Тем самым они прокладывают для всех дорогу к научно-техническому и экономическому прогрессу.

Конкуренция является основным правилом рыночной экономики. "Конкурентные правила игры" предпринимателя во многом определяются степенью свободы движения капиталов, товаров и рабочей силы.

Рынок является открытым и конкурентным, а это значит, что он позволяет свободно взаимодействовать достаточному числу покупателей и продавцов – конкурентоспособных объектов стоимости.

Обострение конкуренции стимулируют более высокие, чем обычно, прибыли.

В Японии считают: "Чтобы победить в конкурентной борьбе, нужно найти лучшее в мире, перенять его и сделать совершеннее, чем это было раньше". Подобной стратегии японские предприниматели придерживаются в отношении не только научно-технических новинок, но и организационно-управленческих методов работы, которые изобретаются за рубежом. В Японии, например, наиболее полное воплощение обрели теории "о внутренней мотивации участников производства" и "об участии работников в производстве", рожденные в США.

Мировой практикой апробированы первоочередные средства создания конкурентных условий для производителей сырья, материалов и комплектующих изделий, которые включают:

- ◆ ускоренную малую приватизацию во множестве ее форм;
- ◆ всемерное кредитно-финансовое и организационное поощрение малого бизнеса, в том числе в сфере производственных услуг (содействие получению ссуд, нежилых помещений и т.п.);
- ◆ создание благоприятного климата для зарубежных инвесторов (гарантии всех видов, прежде всего, залоговые);
- ◆ государственную поддержку образования новых промышленно-коммерческих структур в монополизированных сферах (путем предоставления доступа к ресурсам всех видов, включая производственные площади).

Для поощрения конкуренции во внешней торговле и придания ей цивилизованных форм принимаются, например, следующие меры:

- ◆ новичкам облегчается доступ к торгово-коммерческой информации;
- ◆ предоставляются необходимые гарантии;
- ◆ ликвидируются системы квот и лицензий.

В Законе РФ "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" от 01.01.96 в ст. 4 "Определение основных понятий" конкуренция рассматривается как "сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке" [16].

Такой подход к данному вопросу является односторонним, так как рассматривает конкуренцию только как деятельность по ограничению свободы соперников и не учитывает собственной заинтересованности субъектов в положительном действии. Такой подход является явно недостаточным для изучения сути конкурентоспособности, так как она сводится исключительно к наличию возможности и средств эффективно препятствовать свободе действия соперников. Однако здесь просматривается весьма существенная, скорее даже основополагающая, составляющая конкуренции – принцип сопоставительности.

Таким образом, конкуренция, хотя в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, и наиболее типичными определениями являются [2]:

- сопоставительность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- сопоставительные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат;
- конкуренция есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которой при наличии, в принципе, равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая сторона;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции.

Проведенный анализ литературных источников, посвященных данной проблеме показывает, что присутствуют три подхода к определению конкуренции. Первый определяет конкуренцию как сопоставительность на рынке. Такой подход отражен в отечественной литературе. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход рассматривает конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка [2].

Как экономическая категория конкуренция характеризуется предметом, в качестве которого выступает товар или услуга, посредством которых фирмы-соперники стремятся завоевать признание и деньги потребителя. Узкое понимание предмета конкуренции ведет к выявлению конкурентов, производящих товары-аналоги. В широком смысле это представляется в виде удовлетворения потребности. Данное понимание приводит к более широкому набору конкурентов – здесь действуют все те, кто так или иначе может удовлетворить данную потребность товаром, услугой или перевести ее в какую-то иную потребность [17].

В роли объекта конкуренции выступает потребитель и покупатель. Именно в этом качестве они имеют возможность сказать свое последнее и решающее слово на рынке. Разделение предмета и объекта конкуренции показывает, что в конкурент-

ной борьбе не одна, а две сферы воздействия: товар (предмет), с одной стороны, и потребитель (объект) – с другой. Вследствие указанного разделения различаются методы и приемы конкурентной борьбы, а также их влияние [11].

Конкуренция на рынке выступает, как было отмечено выше, в различных формах и может быть внутриотраслевой и межотраслевой.

В первом случае речь идет о конкуренции между аналогичными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность, но различающимися по цене, качеству и ассортименту. Такую конкуренцию можно также назвать межфирменной или предметной. Во втором случае в конкурентную борьбу включаются товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности потребительского и производственного спроса, т.е. речь идет о борьбе за платежеспособный спрос населения и потребности производства.

Будучи обязательным и исходным элементом рыночного хозяйства, конкуренция претерпела значительную эволюцию: от свободной и полной в период первоначального накопления капитала до государственно-монополистических образований в период индустриальной революции и "цивилизованной", "добросовестной" конкуренции в современный, постиндустриальный период развития общества [18].

Свободная конкуренция в процессе эволюции приводит к отбору наиболее эффективных предприятий, их укреплению и росту, а также к разорению тех, кто отстает от прогресса в производстве.

Создав определенные экономические условия, "питательную среду" в виде небольшого количества наиболее устойчивых и эффективно функционирующих хозяйственных структур и достигнув определенной критической массы (с точки зрения механизма хозяйствования), конкуренция на определенном этапе развития (на рубеже XX в.) порождает противоположное своей сути явление – монополизм. Своеобразный экономический "маятник" уходит в другую сторону, меняя полюса и приобретая новое качество. В этом проявляется внутреннее противоречие самой конкуренции.

Свободная конкуренция как способ хозяйствования уступает место монополизму. Данный переход становится отражением не столько собственных противоречий в дилемме "конкуренция – монополия", сколько проявления более фундаментальных процессов – действия экономических законов общественного развития: концентрации и специализации производства, законов научно-технического прогресса (НТП), управления и др.

В процессе общественного развития мелкое производство постепенно вытесняется крупным, централизованное управление занимает все более широкие сферы деятельности. Сначала планомерная организация охватывает уровень основного хозяйственного звена – предприятие, затем планомерное регулирование распространяется на более крупные сферы производства – монополистические объединения. Непосредственные функции управления экономикой берет на себя государство, окончательно централизуя процесс выработки и принятия управленческих решений. Постепенно сфера деятельности государственных структур выходит за рамки чисто производственных процессов и распространяется на экономику в целом, а также на социальную область.

Научно-техническая революция многократно ускорила процесс возникновения новых технологий, привела к появлению товаров с качественно новыми потребительскими свойствами и образованию рынков принципиально новой продукции, способствовала быстрому обновлению производства. Все это придало экономике столь недостающие ей в период господства монополии динамизм и гибкость, сделало возможными резкие структурные сдвиги.

Существенные изменения произошли в характере и содержании труда. Постепенно во все более широких областях деятельности произошел отказ от узкофункционального труда, с преобладающей технической направленностью. Труд становится более творческим, разнообразным, требующим высокой квалификации, принятия быстрых и нестандартных решений. Процесс управления перемещается с верхних этажей на нижние. Функции верхних эшелонов управления, в том числе государственных структур, ограничиваются, а права первичных хозяйственных звеньев, наоборот, расширяются [18].

По мере развития этого процесса все более неэффективными оказываются громоздкие иерархические управленческие структуры, способствующие консервации монополистических отношений в экономике и препятствующие развитию конкуренции.

Принципиально изменяется положение малого бизнеса. Из придатка монополистических структур мелкие и средние предприятия превращаются в их конкурентов, препятствуют консервативной технической политике крупных корпораций. Во многих странах малый бизнес получает значительную правовую и финансовую поддержку государства, становясь тем самым значительной революционизирующей силой в экономике развитых стран, способствует развитию конкуренции. Он выступает реальным ограничителем монополизма. Гибкость и динамизм, придаваемые современному производству научно-технической революцией, приводят к перманентному перераспределению экономической силы между различными компаниями, появлению новых флагманов и аутсайдеров, а в итоге – к росту конкуренции.

Фирмы, занимающие монопольные позиции в той или иной сфере деятельности и пытающиеся обезопасить свою монополию за счет консервации своих "ноу-хау", зачастую оказываются обойденными другими фирмами, уделяющими первостепенное внимание новым научно-техническим разработкам, изучению конъюнктуры рынка и запросов потребителей. Мировая история дает немало примеров подобного рода. Так, в 1950-е годы сильные позиции на мировом рынке часов принадлежали фирмам Швейцарии. Пытаясь увековечить свою монополию, они запретили экспорт оборудования для производства часов в другие страны. Уверенные в своем превосходстве, они замедлили обновление производства. В результате американские и японские фирмы сумели значительно потеснить швейцарских конкурентов на мировом рынке, разработав собственную технологию для часовой промышленности и предложив потребителю качественно новые потребительские товары, в частности, электронные часы.

Обострение конкуренции в современных условиях связано с усилением процессов интернационализации производства, глобальным характером деятельности крупнейших корпораций. В этих условиях господство в той или иной стране монополистической структуры и связанные с этим тенденции к торможению научно-технического прогресса неизбежно приводят к ослаблению позиций данной фирмы (следовательно, и страны в целом) на мировом рынке. Поэтому со стороны государственных структур предпринимаются различные усилия по поддержанию конкурентоспособности различных фирм – крупных производителей на мировом рынке. Как показывает практика, разные страны выбирают при этом различные подходы.

Наибольшего успеха добиваются фирмы, которые функционируют в условиях конкуренции, постоянно находятся в поиске, ориентируются на запросы потребителя, преодолевают в себе консерватизм и инерцию. Роль государственных централизованных структур сводится не к непосредственному управлению, не к созданию тепличных условий, а к различным фор-

мам регулирования процесса: созданию наиболее благоприятных условий, поддержке необходимых соотношений и пропорций, проработке стратегических вопросов функционирования экономической системы в целом.

Ретроспективный анализ развития конкуренции в рыночной экономике позволяет сделать следующие выводы.

1. В условиях рыночных отношений конкуренция необходима для развития производительных сил, экономических систем.

2. Конкуренция – это противовес монополизму, диктату монополий по отношению к потребителю. Однако взаимосвязь монополизма и конкуренции не сводится к простому противопоставлению. Их взаимодействие гораздо шире и сложнее: при определенных условиях конкуренция может привести к монополизму и наоборот.

3. В дилемме "монополия или конкуренция" (в разрешении ее противоречий) важнейшую роль приобретает государство. Его место и результирующее эффективное воздействие неоднозначны, динамичны и определяются разными факторами и условиями.

4. Эффективная роль государства в рыночной экономике проявляется не во всеохватывающем и централизованном управлении хозяйствующими субъектами и различными сферами общества (в конечном итоге это приводит к многократному увеличенному монополизму и застою), а в выработке механизма, ограничивающего монополию и развивающего здоровые конкурентные начала, т.е. в разумном регулировании рыночных процессов.

Конечная цель любого предприятия – достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующихся на закономерном итоге систематических и комплексных усилий, зависящих от конкурентоспособности товаров и услуг предприятия, т.е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий. Таким образом, конкуренция является движущей силой развития объектов и субъектов рынка.

## 1.2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Конкурентоспособность – показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены.

По мнению П.С. Завьялова, в процессе исследования конкурентоспособности как обобщенной экономической проблемы следует учитывать следующие факторы:

- необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер;
- универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует;
- к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность;
- конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений как предприятий, так и их продуктов;
- сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности [22].

Фаминский И., отмечая дефицит работ по проблемам конкурентоспособности, методологическим и методическим подходам к анализу этой проблемы, выделяет существенные, на его взгляд, вопросы, связанные с термином "конкурентоспособность":

- многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, фирмы или отрасли;
- относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособен на других;
- различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях: на уровне товара, предприятия, отрасли и, наконец, уровне национальной экономики в целом [23].

Профессор Р.А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как "...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая макросреда, страна в целом" [24].

Существует высказывание М. Эрлиха и Дж. Хайна о том, что конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары.

Гельвановский М., Жековская В., Трофимов И. подчеркивают, что конкурентоспособность представляет собой сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо теснейшим образом увязывать с конкретным конкурентным полем и, особенно, с его уровнем. В связи с этим можно уверенно утверждать, что основополагающий уровень обеспечения конкурентоспособности – макроэкономический, на котором определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы. За ним по значимости идет мезоуровень, на котором формируются перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающий группу предприятий. На микроуровне конкурентоспособность как бы обретает свою окончательную, завершающую форму в виде соотношения цены и качества товара. Это соотношение зависит от условий, сформировавшихся на предшествующих двух уровнях и от персонала предприятия, его способности использовать как свои ресурсы, так и сравнительные национальные, общехозяйственные и отраслевые преимущества [25].

Анрианов В. предполагает, что синтетическим показателем, объединяющим конкурентоспособность товара, товаро-производителя, отраслевую конкурентоспособность и характеризующим положение страны на мировом рынке, является показатель страновой конкурентоспособности. В самом общем виде ее можно определить как способность страны в условиях

свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан [26].

Анализ определений конкурентоспособности, данных разными авторами [27 – 29], позволил выделить ее наиболее важные особенности:

- ◆ конкурентоспособность – это привлекательность продукции для потребителя, мера возможности быть проданной;
- ◆ задаваемая величина, при создании новой продукции;
- ◆ отражает степень удовлетворения требований потребителя, причем характер предъявляемых требований зависит от вида продукции;
- ◆ относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени;
- ◆ прогнозируемая, математическая величина.

Конкурентоспособность – это величина, состоящая из нескольких слагаемых факторов: качество, цена, послепродажный сервис, маркетинг [17]. Следует отметить, что одни факторы определяют (составляют) конкурентоспособность продукции и непосредственно влияют на ее изменение, другие – обеспечивают конкурентоспособность продукции.

Наиболее точно понятие конкурентоспособности трактуется Л.П. Кураковым: "Конкурентоспособность – уровень преимущества или отставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п. Конкурентоспособность – относительная характеристика товара, отражающая в объективной форме его отличия от товара конкурента как по степени удовлетворения одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение" [30].

Однако в этих и многих других концепциях понятие конкурентоспособности практически не связывается с регионом, хотя рейтинговые оценки по отдельным показателям распространены довольно-таки широко.

В настоящее время в условиях усиления взаимосвязи и взаимозависимости всех экономических процессов, понятие конкурентоспособности распространяется не только на предприятия, но и на регионы.

Конкурентоспособность региона во многом определяется конкурентоспособностью его продукции. Обеспечение конкурентоспособности лежит в основе разработки стратегии благополучного развития региона. Однако многие проблемы определения и формирования конкурентоспособности региона и роли государства в этом процессе остаются не до конца решенными.

Достижение целей повышения благосостояния граждан и устойчиво высоких темпов роста возможно при условии значительного повышения уровня конкурентоспособности России, для чего необходимо обеспечить:

- ◆ конкурентоспособность государственного управления (государственного регулирования, государственных услуг, управления государственной собственностью);
- ◆ конкурентоспособность бизнеса – рост эффективности производства (в том числе энергоэффективности и производительности труда), инновационной направленности, выход значительной доли бизнеса "из тени", повышение качества корпоративного управления;
- ◆ конкурентоспособность "человеческого капитала" – формирование конкурентоспособной на мировом рынке системы образования, обеспечивающей потребности экономики в квалифицированных специалистах, способной поддерживать научный потенциал страны, сохранять и повышать средний уровень образования населения, создание современной системы здравоохранения, а также модернизация системы социальной поддержки населения, обеспечение ее адресности.

Экономический рост является главным условием повышения конкурентоспособности и одновременно сам в значительной степени от нее зависит. Таким образом, задача достижения высоких темпов экономического роста рассматривается во взаимосвязи с задачей повышения конкурентоспособности экономики.

Подход к оценке конкурентоспособности региона можно сформулировать, опираясь на концепцию конкурентоспособности, предложенную М. Портером: "...термин "конкурентоспособная страна" не имеет большого самостоятельного значения, так как основная цель государства в экономике – обеспечить гражданам высокий (повышенный) уровень жизни..., ...единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны – это продуктивность использования ресурсов" [7].

Продуктивность выражается в стоимости отдачи от единицы труда или капитала (капитал – это произведенные ресурсы). Она зависит как от качества и характеристик продуктов (этим определяется цена, которую могут назначить), так и от эффективности (эффективность определяется отношением оценки результата к оценке затрат), с которой такие товары производятся.

В конечном счете, продуктивность – главная определяющая уровня жизни в стране, поскольку в ней – основной источник дохода на душу населения. Продуктивность людских ресурсов определяет их заработную плату, а продуктивность использования капитала – доход, который получают его владельцы. Вследствие большой сложности она может оцениваться системой показателей и индикаторов.

Современные определения национальной конкурентоспособности в основном соответствуют принятому "Организацией экономического и социального развития" общему ее определению как способности открытых для международной конкуренции компаний, отраслей промышленности и регионов страны обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы.

Соответственно оцениваются такие факторы национальной конкурентоспособности, как достигнутые в стране уровни производительности труда и качества жизни, используемые новейшие технологии, сформировавшаяся конкурентная среда и проводимая конкурентная стратегия, а также участие страны в экономических и политических союзах. При анализе макроконкурентоспособности необходимо принимать во внимание и такие важные показатели, как курс национальной валюты, производственные затраты на единицу выпускаемой продукции, приведенные к курсу валюты, стабильность валюты, рыночные квоты, таможенные тарифы [26].

Вместе с тем для решения ряда задач социальной политики на федеральном уровне необходимо разрабатывать и специальные варианты типологии регионов. Уже проведенные исследования позволяют считать, что весьма информативной ока-

зывается типологизация по таким признакам, как покупательная способность денежных доходов; уровень их дифференциации; уровень бедности и ее острота; уровень общей безработицы. Проблема социально-экономического развития фактически выражает степень удовлетворения естественных и культурных потребностей людей и связана с уровнем жизни населения – социальными стандартами [17] России в целом и регионов в частности.

Таким образом, конкурентоспособность региона может определяться уровнем жизнеобеспечения населения на основе международных и национальных стандартов, а также на основании других показателей.

При этом необходимо учитывать условия в стране: "...два добавочных фактора играют важную роль в национальной системе конкурентного преимущества: случай и правительство", определяющие как характер создания фирм и управления ими, так и особенности конкуренции на внутреннем рынке, наличия конкурентной среды, обеспечивающей возможность прорывных изобретений и технологий, а также политику правительства и ее соответствия стадии развития конкурентных преимуществ. Портер М. выделяет стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ. По его мнению, непосредственное влияние на национальные конкурентные преимущества правительство в состоянии оказывать на первых двух стадиях [7].

Исходя из анализа отечественной и зарубежной литературы [24, 31], конкурентные преимущества региона можно определить следующими группами факторов:

- конкурентоспособность страны, в которую входит регион;
- природно-климатические, географические, экологические и социально-экономические параметры региона;
- предпринимательская и инновационная активность в регионе;
- уровень соответствия (отставание или опережение) параметров инфраструктуры региона международным и федеральным нормативам;
- уровень международной интеграции и кооперирования региона;
- высокие расходы бюджета на НИОКР;
- высокие расходы в развитие человека (на образование, здравоохранение, социальные нужды);
- высокая образованность населения;
- высокая конкуренция во всех сферах деятельности на основе знаний;
- стабильность политической и правовой системы ресурсов;
- высокая продолжительность жизни;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- оптимальный экспорт;
- наличие природных ресурсов и благоприятный климат, выгодное географическое положение региона;
- значительная доля конкурентоспособных фирм;
- конкурентоспособность трудовых ресурсов;
- гибкость финансовой системы;
- динамичность регионального рынка;
- отсутствие сверхнормативной государственной задолженности;
- открытость региона, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;
- высокое качество инфраструктуры рынков;
- низкие региональные налоговые ставки;
- высокая культура бизнеса;
- высокий уровень информационного обеспечения управления регионом.

После детального анализа факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности региона, Б.А. Чуб [32] предложил следующее определение: "Под конкурентоспособностью региона следует понимать его роль и место в экономическом пространстве России, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе экономический потенциал (финансовый, производственный, трудовой, инновационный, ресурсо-сырьевой и др.). Потенциал региона реализуется в результате функционирования регионального рынка, вовлекающего в воспроизводительный процесс все имеющиеся в регионе ресурсы и эффективно их использующего".

Такой взгляд на проблему устанавливает тождественность конкурентоспособности и экономической эффективности.

При этом возникает вопрос правомерности конкурентоспособности регионов в рамках единого государства. Как справедливо полагают авторы работы [25]: "Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования... Область или сферу, в которой ведется соревнование, можно назвать конкурентным полем".

Данную мысль развивает П. Завьялов, говоря, что существует прямая зависимость между уровнем конкуренции и конкурентоспособностью экономики, хозяйствующих субъектов: чем острее конкуренция и разнообразнее формы ее проявления на национальном или международном рынке, тем обычно выше уровень конкурентоспособности [22].

Общее определение конкурентоспособности региона может быть сформулировано на основе понятия, предложенного А.З. Селезневым: "Конкурентоспособность региона – это обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику" [33].

По нашему мнению, конкурентоспособность региона – это взаимосвязь элементов социально-экономической системы, свойства которых образуют множество функций, определяющих способность данного региона к конкуренции. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности региона становится актуальным в связи с развитием рыночных отношений, усилением конкуренции и интеграционных процессов между территориальными образованиями. С одной стороны, применительно к региону нужно выяснить, какие сильные стороны региона могут оказывать действенное влияние на его социально-экономическое развитие, на наращивание его конкурентного потенциала, с другой – важно оценить, в какой форме и в каких масштабах каждый регион может непосредственно участвовать в решении общих проблем межрегиональной экономической

интеграции. Это позволит выявить негативные факторы, препятствующие интеграции в межрегиональное пространство и, как следствие, снижение конкурентоспособности региона – субъекта Российской Федерации.

Такой оценке регионального развития и возможностей региона, обеспечению конкурентоспособности региона способствуют маркетинговые исследования регионального рынка.

Исследование понятийного аппарата, проведенного в работе [34], позволило сделать авторам следующие выводы:

- понятие конкурентоспособности модифицируется в зависимости от целей и задач исследователей, требований субъектов рыночных отношений (потребителей, конкурентов, инвесторов, партнеров) и масштабов деятельности (внутренние, внешние рынки);
- понятия конкурентоспособности чаще всего ориентированы на оценку уровня на текущий момент времени без учета факторов, определяющих потенциал роста конкурентоспособности;
- понятия конкурентоспособности не имеют строгой иерархии по уровням управления (предприятие, отрасль, регион, государство) в связи с изолированностью исследований, и отсутствием понимания значимости конкурентоспособности субъектов рынка более высоких уровней управления при решении задач усиления рыночных позиций на внешних рынках;
- понятия конкурентоспособности для отдельных субъектов рынка не соответствуют методикам ее оценки, что приводит к несопоставимости параметров и критериев, искажающих реальный уровень конкурентоспособности.

Разнообразие методологических подходов авторов к исследованию конкурентоспособности, а также изолированное рассмотрение того или иного субъекта без учета места в иерархии понятий и выделения базового уровня конкурентоспособности, определяющего все другие уровни, приводят к невозможности:

- выработать систему типовых управленческих решений тактического и стратегического характера социально-экономическими системами более высокого уровня (отрасль, регион, государство) для повышения уровня и наращивания потенциала конкурентоспособности предприятия, продукции;
- согласовать механизмы взаимодействия различных субъектов рынка при формировании конкурентных преимуществ и усилении позиций на различных видах рынков (региональных, межрегиональных, международных).

В соответствии с этим для согласования действий различных производителей и различных уровней управления при разработке и принятия управленческих решений по механизмам экономического роста должен быть сформирован единый понятийный и методический аппарат, позволяющий производить оценку конкурентоспособности каждого субъекта рынка, с одной стороны, изолированно друг от друга, с другой – в системе иерархии уровней управления. При этом параметры оценки уровня конкурентоспособности низшего уровня должны входить как базовые переменные в параметры оценки высшего уровня иерархии (предприятие, отрасль, регион, кластер, государство).

В настоящее время в экономической литературе существует достаточно большое количество определений конкурентоспособности.

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе чаще всего определяется [7, 35 – 37]:

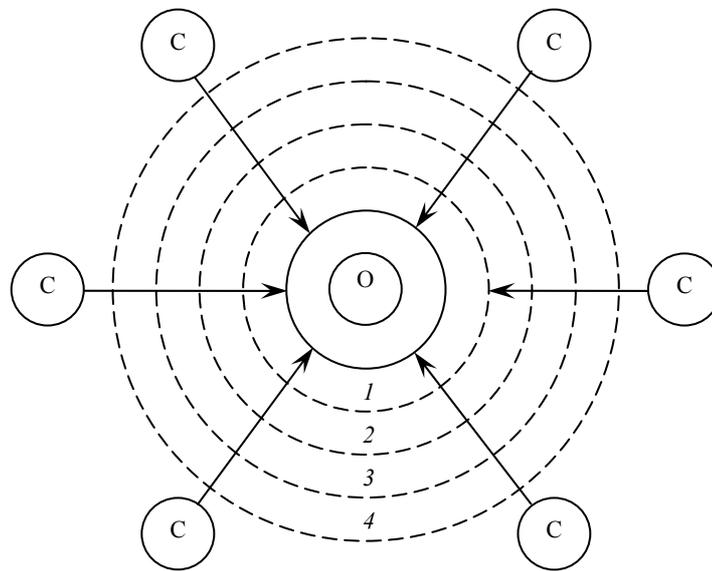
- либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности, но не принимается в расчет последующими исследователями;
- либо особенностями выбора предмета исследования (товар, услуга); субъекта конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство); объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть); масштаба деятельности (товарные, отраслевые, региональные, межрегиональные, мировые рынки).

До сих пор в экономической литературе продолжают дискуссии по выбору базовых понятий и уровня конкурентоспособности. Вместе с тем от однозначного толкования базового уровня конкурентоспособности зависит и четкое разграничение параметров оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности. В зависимости от уровня конкурентоспособности, выбранного автором для исследования, происходит переход с категории конкурентоспособности предметов (товар, услуга), объектов (спрос, рынок, факторы производства) в категорию факторов конкурентных преимуществ (внешних или внутренних) по уровням управления. Так, при оценке конкурентоспособности государства наличие конкурентоспособной продукции является внутренним конкурентным преимуществом для государства. При оценке конкурентоспособности продукции наличие конкурентоспособного государства является внешним конкурентным преимуществом для предприятия.

Вполне естественно, что в иерархии понятий конкурентоспособности базовым является "конкурентоспособность продукции", которая может рассматриваться для различных видов товаров (производственно-технического назначения, потребительского назначения, услуг, информации и т.п.).

Рассмотрим понятие конкурентоспособности продукции (товаров и услуг).

Товары и услуги – это средство конкуренции, с помощью которых предприятия стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя. Если объектом конкуренции считать потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка, выбранный фирмами-соперниками, а субъектами – фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели, то конкуренцию можно представить [17], в виде модели (рис. 1).

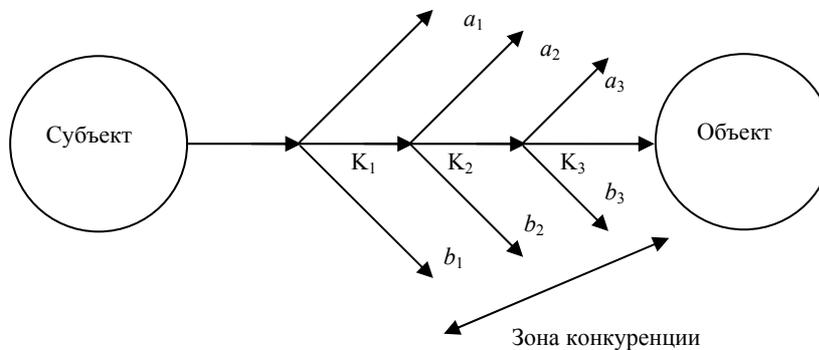


**Рис. 1. Лучевая модель конкуренции;**  
 $C_1 - C_6$  – субъекты (изготовители товаров);  $O$  – объект.  
 Зоны конкуренции: 1 – тотальная; 2 – сильная; 3 – средняя; 4 – слабая

Действие множества субъектов направлено исключительно на один объект. В модели обозначены зоны, которые выполняют роль отборочных уровней. Зону тотальной конкуренции достигают только субъекты, товар (услуга) которых полностью удовлетворяют потребности данного сегмента рынка. Товары, не отвечающие требованиям этой группы потребителей, отсеиваются.

Можно согласиться с выводами, приведенными в работе [17], что конкуренция базируется на двух процессах: соперничестве и удовлетворении потребностей. Ее можно представить как систему векторов, образуемых действием указанных процессов (рис. 2). Вектор удовлетворения потребности ( $a$ ) определяется потребительской стоимостью товара, а вектор соперничества ( $b$ ) – числом производителей товаров-аналогов (услугодателей) и характеристикой конкурентной среды. Векторы  $a$  и  $b$  дают совокупный вектор – вектор конкурентоспособности ( $K$ ).

Конкуренция обязывает предприятия создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу. Существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Категории "конкуренция" и "конкурентоспособность" должны относиться к фиксированному периоду времени и конкретному рынку.



**Рис. 2. Конкуренция как результирующий вектор [17]:**

$K_1, K_2, K_3$  – векторы конкуренции,  $K_1 < K_2 < K_3$ ;  
 $a_1, a_2, a_3$  – векторы удовлетворения потребности,  $a_1 \leq a_2 \leq a_3$ ;  
 $b_1, b_2, b_3$  – векторы соперничества,  $b_1 \leq b_2 \leq b_3$

Терминология в области конкурентоспособности объектов не стандартизована. Предпосылкой к определению понятий в любой области является систематизация. В данном случае ее главным признаком служит объект оценки конкурентоспособности:

- продукция (товары, услуги);
- организация;
- отрасль;
- страна.

Конкурентоспособность продукции – это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом-конкурентом.

В этом определении заложены три отличительных признака: 1) пространство – конкретный рынок (страна, сегмент рынка); 2) период – фиксированный отрезок времени; 3) познаваемость в сравнении. Поэтому оценка конкурентоспособности предполагает сравнение конкретной продукции с аналогом в системе "время – пространство".

Оценкой конкурентоспособности товаров и услуг занимаются различные субъекты рынка: изготовители, услугодатели, продавцы. Как отмечалось выше, в итоге она является прерогативой потребителя. Из ряда аналогов он выбирает товар (услугу).

гу), который больше соответствует его потребностям. Поэтому можно согласиться и с таким вариантом: конкурентоспособность товара показывает степень притягательности для совершающего реальную покупку потребителя [38].

Для универсальности приведенного определения конкурентоспособности с позиции субъекта хозяйственной деятельности в него следует включить признак, который не интересует потребителя, но является решающим для изготовителя (услугодателя, продавца) – коммерческий успех на рынке. Речь идет о таком критерии, как доход. Коммерческий успех имеет место при превышении доходов над издержками, т.е. при получении прибыли.

Таким образом, можно согласиться со следующей трактовкой термина с позиции субъекта хозяйственной деятельности: конкурентоспособность товара – это способность товара обеспечить коммерческий успех в условиях конкуренции [39].

Используемые при оценке конкурентоспособности показатели могут быть качественными (соответствие товара моде, отсутствие или наличие дефекта и др.) и количественными (производительность мясорубки, потребляемая мощность холодильника и др.). Следовательно, критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции.

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать, по меньшей мере, по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик (табл. 1) [40].

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп потребностей: исходя из иерархии – базовые и продвинутые; исходя из степени выраженности – явные и скрытые.

### 1. Классификация критериев конкурентоспособности продукции

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности
Вид удовлетворяемых потребностей	Уровень качества
	Социальная адресность
	Подлинность
	Безопасность
	Потребительская новизна
	Имидж
	Информативность
Количество учитываемых характеристик	Цена потребления
	Единичный
	Групповой
	Обобщенный

Так, критерии "безопасность" и "подлинность" характеризуют способность продукции удовлетворять простые (базовые) потребности: соответственно потребность в защите (здоровья, имущества, окружающей среды) и потребность не быть обманутым изготовителем (продавцом, услугодателем).

Критерий "уровень качества" позволяет оценить способность продукции удовлетворить целый комплекс потребностей, начиная от базовых (например, физиологических потребностей за счет пищевых продуктов) и заканчивая продвинутыми (эстетическими потребностями, потребностями, отражающие принадлежность покупателя к определенной социальной группе, например за счет одежды, мебели и пр.).

Критерий "уровень новизны" товара определяет его способность удовлетворять как явные потребности за счет известных показателей, так и скрытые (латентные), т.е. новые потребности или потребности, которые потребитель еще не осознал или не склонен декларировать.

Критерий "информативность" позволяет судить об удовлетворении потребностей, вызванных стремлением получить информацию о конкурентных преимуществах товаров для их компетентного выбора.

Применение критерия "социальная адресность" направлено на необходимость учета в свойствах продукции индивидуальных потребностей человека или социальной группы.

Критерий "имидж" характеризует репутацию изготовителя (продавца, услугодателя) и позволяет при дефиците сведений о качестве опереться на высокую репутацию поставщика во избежание функционального и финансового риска.

Критерий "цена потребления" отражает потребность в потреблении и использовании продукции, соответствующей материальным возможностям покупателя, его стремление к получению материальных выгод.

В зависимости от количества характеристик, учитываемых при оценке конкурентоспособности, следует различать единичный и комплексный критерии.

Единичный критерий конкурентоспособности представляет собой одну из простых характеристик, определяющих конкурентоспособность. Примерами являются продажная цена, степень автоматизации прибора.

Комплексный критерий конкурентоспособности состоит из совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность. Его разновидностями являются групповой и обобщенный критерий.

Групповой критерий конкурентоспособности – это комплексный критерий, который включает группу характеристик, определяющих конкурентоспособность товара с той или иной стороны. В настоящем пособии подробно рассмотрены такие групповые критерии, как уровень качества, имидж, уровень новизны, цена потребления, информативность товара.

Понятия единичного и группового критериев условны, так как субъекты и условия оценки конкурентоспособности могут быть различными. Некоторые критерии могут выступать в роли как единичных, так и групповых критериев, например продажная цена с позиции потребителя – единичный критерий, а с позиции предприятия-изготовителя – групповой. В модели премии

Правительства РФ в области качества "удовлетворенность потребителя качеством продукции" как комплексный критерий включает 31 единичный критерий, а в условиях получения Знака качества "III тысячелетие" он представлен как единичный.

Достаточно сильно агрегированным является потребительский показатель качества, так как входящие в него, например, показатели надежности занимают три уровня в системе классификации.

Чрезвычайно агрегированным является критерий конкурентоспособности страны. Так, по данным, приведенным в работе [26], для определения рейтинга в мировых табелях о рангах учитывается 381 единичный критерий.

Обобщенный критерий конкурентоспособности – это комплексный критерий конкурентоспособности, по которому принимают решение в результате оценки конкурентоспособности продукции. Примером является уровень конкурентоспособности продукции, рейтинг товара.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции, и установления факторов, повышающих конкурентоспособность, называемый факторным анализом, – важный аспект деятельности предприятий-изготовителей и предприятий-продавцов. Факторный анализ является частью общей схемы оценки конкурентоспособности, которая проводится при освоении новой продукции.

При проведении факторного анализа полезно использовать схему (рис. 3) Исикавы [29], которая позволяет выявить и сгруппировать факторы, влияющие на изучаемую проблему. На схеме она условно представлена в виде прямой горизонтальной стрелки, а факторы, воздействующие на нее, – наклонными стрелками, которые, непосредственно, отражают причины первого порядка и опосредственно – причины второго и последующих порядков, влияющие на проблему.

Так, на рис. 3 представлены макроэкономические факторы (первого порядка) конкурентоспособности товаров (по данным анализа, проведенного в работах [26, 36, 40 – 42]), а в табл. 2 указаны взаимосвязи между факторами и критериями конкурентоспособности.



Рис. 3. Макроэкономические факторы конкурентоспособности товаров (схема Исикавы)

## 2. Взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности

Фактор (причина)	Критерий (следствие)
Производственный:	
имидж предприятия	1. Имидж товара
сертифицированная	2. Уровень качества
система качества	2.1. Стабильность уровня
применение защитных мер	3. Подлинность товара
по предупреждению	
фальсификации	
Сбытовой:	4. Цена потребления товара
количество посредников	4.1. Цена товара
Сервисный:	4.2. Текущие затраты
продолжительность	
гарантийного срока	

Рыночный: рыночная новизна	5. Потребительская новизна
Примечание: Критерии 1, 2, 3, 4, 5 являются групповыми, 2.1, 4.1, 4.2 – единичными.	

Рекомендуется следующий порядок составления схемы Исикавы и ее анализа: выбор проблемы – "узкого места"; выявление наиболее существенных факторов (в результате "мозгового штурма" или обобщенного мнения специалистов); детализация существенных факторов – выявление причин разного порядка; установление причин (факторов), которые в данный момент поддаются корректировке; выявление организаций, подразделений предприятия, конкретных лиц, ответственных за доведение корректируемых факторов до установленного уровня.

Как не следует смешивать причину и следствие, так не следует смешивать и понятия "фактор конкурентоспособности" и "критерий конкурентоспособности".

Одна и та же характеристика с точки зрения разных субъектов рынка может выступать или как фактор, или как критерий. Например, "доставка товара в магазин в срок" является сбытовым критерием для оптового продавца или товаропроизводителя. В то же время она выступает фактором, который определяет такой критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли, как "устойчивость ассортимента". "Наличие системы качества" – важный комплексный критерий конкурентоспособности предприятия, при этом оно является фактором, влияющим на такой критерий конкурентоспособности товаров, как "стабильность уровня качества товаров". Например, в практике фирмы "А.С. Нильсен" [43] в качестве критериев конкурентоспособности предприятия рассматриваются товарные, сбытовые, рыночные и производственные критерии. При оценке конкурентоспособности продукции с позиции потребителя производственные, сбытовые, рыночные возможности предприятия должны рассматриваться как факторы конкурентоспособности.

Кроме рассмотренных выше понятий, приведем определения других терминов, раскрывающих сущность конкурентоспособности [40].

Формирование конкурентоспособности – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности товара на всех этапах его создания и продвижения до потребителя. Так, для обеспечения необходимого качества товаров осуществляют воздействие на производственные (сырье, конструкцию, рецептуру, технологию), сбытовые (условия транспортирования, хранения), сервисные (дегустацию товара и другую помощь в его выборе, установку изделия на дому) факторы. Для обеспечения необходимого уровня цены товара воздействуют также на производственные, сбытовые (выбор транспортного средства, числа посреднических организаций) и сервисные (условия реализации и технического обслуживания) факторы. Выявляемые при оценке конкурентоспособности отклонения (в отрицательную сторону) от товаров-конкурентов побуждают изготовителя (продавца) осуществлять корректирующие действия, т.е. влиять на факторы с целью улучшения значений критериев.

Обеспечение конкурентоспособности – совокупность действий, направленных на предупреждение снижения заданного уровня конкурентоспособности.

Методы обеспечения конкурентоспособности – совокупность приемов, направленных на обеспечение конкурентоспособности.

В качестве производителей продукции выступают предприятия, отрасли, регионы, государства, которые вступают в конкурентную борьбу за потребителей, за рынки (товарные, отраслевые, территориальные), за факторы производства (природно-сырьевые, производственно-технологические, трудовые, финансовые ресурсы), за инвестиции. Базовую основу для конкурентоспособности продукции составляет уровень предприятия. В этой связи рассмотрим понятие "конкурентоспособность предприятия".

Понятие "конкурентоспособность предприятия" в экономической литературе, чаще всего, сводится к способности предприятия производить конкурентоспособный товар.

Однако, учитывая, что в настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегии диверсификации, на каждый данный момент времени уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают. Прежде всего, следует отметить, что в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам. Вместе с тем при сравнении данного предприятия с предприятиями-конкурентами необходимо учитывать различные категории конкурентов: прямых конкурентов (производящих такую же продукцию); косвенных конкурентов (производящих товары-заменители); потенциальных конкурентов (производящих товары или услуги, позволяющие удовлетворить данную потребность другим способом), которые могут относиться к различным отраслям или сферам деятельности. Выбор тех или иных видов конкурентов для исследуемого предприятия зависит от целей и задач исследователя, что, в свою очередь, приводит к использованию в качестве базы для сравнения либо различных видов товаров (базовый товар; товар-заменитель; услуга, позволяющая удовлетворить данную потребность другим способом); либо различных отраслей, имеющих специфику развития конкуренции и рыночных отношений.

На понятие "конкурентоспособность предприятия" оказывает влияние и тот факт, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);
- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию).

Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка: потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления более высокого уровня (отрасль, регион, кластер, государство), меняет и перечень показателей, используемых для оценки уровня конкурентоспособности, что должно, в свою очередь, найти отражение в понятийном аппарате.

На современном этапе экономического развития конкуренция, как движущая сила вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Данное понятие является относительно новым для российской

действительности, поэтому с точки зрения определения его экономической сущности необходимо внести уточнение самого термина "конкурентоспособность предприятия".

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин "конкурентоспособность" определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо. Чтобы раскрыть экономическую сущность данного понятия в работе [44] проведен анализ его определения, представленный в табл. 3.

### 3. Обзор определений понятия "конкурентоспособность предприятия"

Определение	Автор
1 Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Донцова Л.В. [17]
2 Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них возможностей способностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов	Рубин Ю.Б. [46]
3 Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами	Млоток Е.
4 Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала)	Джакот Д.Х. [17]
5 Важнейший критерий целесообразности выхода предприятия на национальные и мировые товарные рынки	Багиев Г.Л. [48]
6 Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном (внутреннем или внешнем) рынке	Фатхутдинов Р.А. [49]
7 Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал	Сергеев И.В. [17]
8 Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов	Светуных С.Г. [50]
9 Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары	Рове М. [17]
10 Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятель-	Мескон М.Х. [51]

Определение	Автор
ности конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции	
11 Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также количественный и качественный рост его потенциала	Самодуров Д.О. [52]
12 Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения производства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности	Петров В. [53]
13 Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику	Селезнев А. [53]
14 Конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента	Миرون М.Г. [53]
15 Основная составляющая конкурентоспособности предприятия – это эффективность использования его производственного потенциала (т.е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)	Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю. [53]
16 Конкурентоспособность предприятия – это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность предприятия к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации, поставленной цели	Коно Т. [53]
17 Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса производства данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Ермолов М.О. [53]
18 Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции	Яшин Н.С. [53]

По результатам проведенного исследования автор [44] делает следующие выводы:

- большинство авторов не рассматривают понятие "конкурентоспособности предприятия" с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием. Такой подход является не совсем точным с точки зрения экономической сущности;
- конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия;
- конкурентоспособность предприятия является динамичным показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;
- конкурентоспособность предприятия является показателем относительным. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий;

- конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями. Тем не менее, предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары и услуги. Однако конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности товара;
- конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке;
- конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;
- конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности;
- конкурентоспособность предприятия характеризует величину привлекательности данного предприятия для инвестора;
- на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние социальная среда;
- на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние экологическая среда.

На основе проведенного исследования автором [47] сформулировано следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия). Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентной продукции [41].

Для случая, когда вопросы конкурентоспособности выпускаемой продукции, стоят не столь остро (например, энергетическая отрасль): конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия противостоять внешним воздействиям, добиваясь лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

В понятие "управление конкурентоспособностью предприятия" следует вкладывать следующий экономический смысл: управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Рассмотрим понятие "конкурентоспособность отрасли". Исследование конкурентоспособности отрасли, как правило базируется на определении М. Портера, который ориентируется на выделении критериев оценки уровня конкурентоспособности в системе мировой экономики. В связи с отсутствием четкого понятия довольно часто за конкурентоспособность отрасли выдают либо "отрасли специализации" (в том числе международные), либо "доминирующие отрасли" (занимающие высокий удельный вес в структуре экономики) [35, 54, 55].

Вместе с тем, по мнению автора работы [54], на мировых рынках конкурируют не отрасли, а товары, базирующиеся на макротехнологиях (технологиях, позволяющих производить крупные производственные изделия, характеризующиеся большой капиталоемкостью, определяемой в свою очередь, наукоемкостью и материалоемкостью).

Одна и та же продукция отрасли может иметь разный уровень конкурентоспособности в той или иной стране в зависимости от решаемых функциональных задач. Так, продукция машиностроения России на рынках Западной Европы, США, Японии не всегда является конкурентоспособной, а в Латинской Америке, Южной Африке она – конкурентоспособна в связи с тем, что оценка производится по разным группам критериев. Для Латинской Америки, Южной Африки конкурентоспособность машиностроительной продукции (технология) определяется параметрами простоты эксплуатации, позволяющей применить низкоквалифицированную дешевую рабочую силу [54].

Иерархия понятий конкурентоспособность кластера, региона и государства рассматривается в работе З.А. Васильевой [34] в условиях гиперконкуренции среди субъектов конкуренции появляется новый тип – территориально-отраслевой технологический кластер как структура, объединяющая предприятия по всем этапам производственной цепочки (добыча сырья, первичная переработка, сбыт, послепродажное обслуживание), включающая производственные, сбытовые, финансовые предприятия, научные и образовательные учреждения, переплетающие различные сферы деятельности и отрасли промышленности, различные регионы и даже государства. Кластеры могут быть созданы по отраслевому (технологическому) признаку на основе макротехнологий, по признаку инвестиционной привлекательности предприятия с учетом классификации прямых инвестиций в производство на ресурсно-ориентированные (добыча и переработка сырьевых ресурсов), затратно-ориентированные (производство с высокой добавленной стоимостью), рыночно-ориентированные (стратегические инвестиции). Кластеры обладают способностью быстро реализовывать нововведения, так как объединяют усилия власти и бизнеса, связывают в единое целое технологии, минерально-сырьевые ресурсы, интеллектуальный и человеческий потенциал. Особенности структуры экономики России (наличие крупных диверсифицированных отраслей промышленности) позволяют использовать все преимущества кластерных структур для наращивания конкурентных преимуществ отраслей.

### **Конкурентоспособность региона**

Нарастание тенденций регионализации (региональной интеграции) в мировой экономике приводит к возрастанию необходимости четкого определения понятия "конкурентоспособность региона". Особую значимость данное понятие имеет для условий социально-экономического развития России, где отдельные территории (регионы) по своим масштабам превышают размеры государств в Западной Европе.

Несмотря на большое количество экономической литературы по региональной экономике [2, 7 – 10, 14, 17, 24, 31], в настоящее время "конкурентоспособность региона" является наименее изученным понятием, что, с одной стороны, приводит к

отсутствию единой методики оценки, комплекса показателей и критериев оценки уровня конкурентоспособности; с другой стороны – к отсутствию единых подходов в разработке типовых управленческих решений и мер по повышению текущего уровня конкурентоспособности и потенциального роста.

Сравнительный анализ понятий конкурентоспособности региона, проведенный авторами [2, 7, 10, 14, 17, 24, 31, 32], позволяет констатировать, что чаще всего конкурентоспособность региона рассматривают "... как способность создавать условия на внутренних или внешних рынках" [7, 33, 56] или "... продуктивность (производительность) использования ресурсов" [57].

Методологические подходы формулирования понятия конкурентоспособности региона, базирующиеся на "продуктивности (производительности) использования региональных ресурсов", позволяют зафиксировать только на данный момент времени уровень использования имеющихся региональных ресурсов и способность этих ресурсов обеспечивать динамику валового регионального продукта (ВРП). Вместе с тем, скорость изменений в мировой экономике и изменение значимости факторов, оказывающих влияние на экономический рост (с факторов производства на факторы инновационные), требуют уточнения понятия конкурентоспособности региона, опираясь на три исходных момента:

- из всех видов региональных ресурсов (потенциалов), обеспечивающих экономический рост, наибольшее значение для уровня конкурентоспособности региона в соответствии с тенденциями развития мировой экономики (гиперконкуренции) имеют инновационные, интеллектуальные и инвестиционные ресурсы;
- наличие и уровень использования имеющихся региональных ресурсов, наличие способности к росту динамики макроэкономических показателей, а именно способности к наращиванию региональных потенциалов на основе наукоемких, высокотехнологичных производств и производств с высокой добавленной стоимостью;
- скорость наращивания региональных потенциалов должна обеспечивать устойчивые темпы роста валового регионального продукта (ВРП) и качество жизни населения на уровне мировых значений.

### Конкурентоспособность государства

Сравнительный анализ понятий конкурентоспособности государства и существующих методик оценки уровня конкурентоспособности позволяет сделать следующие выводы:

- понятие конкурентоспособности государства имеет как достаточно широкое толкование ("...степень возможности страны при условии свободного и справедливого рынка производить товары и услуги..." – Комиссия по промышленности конкурентоспособности при Президенте США), так и достаточно узкое толкование, увязанное либо только с одним блоком параметров ("...экономическая возможность расплачиваться за полученные средства" – Всемирный банк развития), либо с одним параметром ("...это производительность" – М. Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса);
- показатели оценки "конкурентоспособности страны", чаще всего, не имеют идентичной базы для сравнения и используются авторами произвольно, например, при отсутствии исходных данных по странам за данный год используются данные более раннего периода [58];
- в качестве критериев для сравнения некоторых показателей используются экспертные оценки, что снижает степень объективности.

Предлагаемая автором [34] иерархия уровней конкурентоспособности субъектов рынка включает:

- базовое понятие (понятие продукции) и базовый уровень (конкурентоспособность предприятия);
- конкурентоспособность носителей технологии – макротехнологии производства продукции (конкурентоспособность отрасли, кластера) и конкурентоспособность носителей ресурсов или нормативно-правовых условий формирования конкурентной среды [конкурентоспособность государства (региона)].

Уточнение понятийного аппарата конкурентоспособности, связанное с изменениями практики мировой экономики, базируется на следующих моментах:

- наличие и уровень использования имеющихся ресурсов должны не только обеспечивать конкурентоспособность на данный момент времени, но и иметь способность (создавать условия) наращивать потенциал роста конкурентоспособности;
- из всех ресурсов наибольшее значение для достижения, удержания и наращивания потенциала роста конкурентоспособности для всех субъектов рынка имеют инновационные, интеллектуальные и инвестиционные ресурсы;
- скорость наращивания ресурсов (инновационных, интеллектуальных) как потенциала роста конкурентоспособности должна соответствовать скорости, обеспечивающей уровень роста производства ВВП и качества жизни на уровне мировых значений.

В соответствии с этим при уточнении понятийного аппарата конкурентоспособности следует определять (табл. 4) [34]:

- пороговое значение конкурентоспособности – наличие и эффективность использования освоенных (факторов) на уровне, позволяющем считать субъект рынка конкурентоспособным;
- потенциал роста конкурентоспособности – наличие инновационных ресурсов (технологии, ноу-хау, интеллектуальный потенциал);
- скорость формирования инновационных факторов роста – наличие условий и механизмов (инновационная и предпринимательская привлекательность, риски) для наращивания потенциала роста конкурентоспособности.

#### 4. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
	темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе базовых макротехнологий (организация производств с высокой добавленной стоимостью, с высоким уровнем переработки, с высоким научно-техническим потенциалом)
Конкурентоспособность кластера	Способность использовать потенциал макротехнологий для получения мультипликативных эффектов на всех уровнях вертикальной интеграции производства товаров и услуг, отвечающих требованиям мировых и внутренних рынков, и наращивания конкретных преимуществ за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом как базового условия потенциального роста конкурентоспособности
Конкурентоспособность предприятия	<p><i>Для потребителей</i> – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.</p> <p><i>Для конкурентов</i> – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.</p> <p><i>Для инвесторов</i> – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.</p> <p><i>Для субъектов рынков</i> – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста</p>

Исходя из вышесказанного, произведенное автором [34] уточнение понятийного аппарата конкурентоспособности позволяет:

- разработать методический аппарат (параметры и критерии оценки уровня конкурентоспособности) в соответствии с требованиями развития мировой экономики;
- использовать систему показателей, учитывающие специфические требования каждой группы субъектов рынка;
- определять пороговые значения ресурсов, ниже значения которых субъект рынка не способен формировать конкурентоспособность;
- определять скорость, с которой необходимо наращивать потенциал роста конкурентоспособности, обеспечивающей устойчивый экономический рост и качество жизни населения в соответствии с мировыми значениями;

- формировать комплекс стратегических и тактических управленческих решений по повышению уровня конкурентоспособности и механизмов взаимодействия при создании конкурентных преимуществ и по усилению рыночных позиций.

### 1.3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНКА

В современных условиях рыночной экономики вопросы количественной оценки конкурентоспособности приобретают объективную реальность. Конкурентоспособность выпускаемой предприятиями продукции, рассматривается как основа становления отечественной промышленности на новый уровень, отвечающий требованиям мирового рынка. Конкурентоспособность является одним из основных критериев оценки продукции производственного назначения, характеризующей возможность существования предприятий любой формы собственности в условиях рынка. Поэтому производителю продукции для принятия управленческих решений при разработке, освоении производства, выпуске и реализации, наряду с результатами маркетинговых исследованиях, необходимы расчетные данные количественной оценки ее конкурентоспособности. Вопросы оценки конкурентоспособности приобретают особую актуальность, когда ее высокий уровень дает товаропроизводителям возможность укрепления своих конкурентных позиций и имиджа на рынке.

Оценкой и анализом конкурентоспособности в последнее время занимаются различные участники рынка: конкуренты, инвесторы и т.д. Как правило, аналогичных объектов бывает представлено определенное множество (если не рассматривать частные случаи монополий), и ко всем, исходя из вышепредставленного определения, можно применить понятие конкурентоспособности. Однако любой из субъектов оценки конкурентоспособности, какие бы цели он ни преследовал, желает знать, какой из объектов в наибольшей, а какой в наименьшей степени конкурентоспособен. Возникает проблема количественной оценки конкурентоспособности. В этом случае мы сталкиваемся со сравнительной оценкой, которая в экономической литературе получила название "уровень конкурентоспособности". Необходимо отметить, что многие авторы, применяя понятие "конкурентоспособность", подсознательно имеют в виду именно это – степень превосходства одного объекта над другим, что отражает уровень конкурентоспособности. Трактовка категории "уровень конкурентоспособности" в обозначенном ракурсе опирается на факт существования конкуренции, которая предполагает наличие соперников. По отношению к ним и определяется степень превосходства. В противном случае, неправильно говорить о конкурентоспособности каких-либо объектов.

Данная характеристика разрабатывалась как оценочный показатель, поэтому предполагает наличие субъекта, объекта и цели оценки [59].

Формирование цели исследования является первым и основополагающим этапом проведения оценки. От его результатов зависит весь дальнейший ход анализа. Важно понимать, что неправильное определение цели проводимой оценки может исказить результаты исследования. Например, если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам; если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, потребностях, удовлетворяемых данным изделием, уровне доходов потребителей предполагаемого сегмента рынка, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Оценка уровня конкурентоспособности каких-либо объектов может преследовать самые разнообразные цели: от изучения положения конкретного товара на рынке до изучения инвестиционной привлекательности целых отраслей или стран. Поэтому данное многогранное понятие может быть определено в различных аспектах в зависимости от решаемых задач.

В роли субъектов оценки могут быть различные участники рынка (продавцы, покупатели, конкуренты), органы государственной власти, инвесторы. Конкурентоспособность – самый универсальный показатель рыночного состояния любых объектов и может предоставлять полезную информацию многим участникам рынка.

Конкурентоспособность – показатель, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. По своей сути он остается понятием экономическим, и наиболее правильное его применение – к экономическим объектам. На сегодняшний день в литературе утвердилось мнение о трех наиболее укрупненных группах объектов оценки конкурентоспособности. Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня: микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия); мезоуровень (отрасли, корпоративные объединения предприятий и фирм); макроуровень (народно-хозяйственные комплексы, страны, объединения стран). Соответственно конкурентные характеристики и факторы, их определяющие, подразделяются на микроуровневые (отражающие собственно качество и цены продукции); мезоуровневые (обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей) и макроуровневые (отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат, налоговый режим, тарифно-таможенную политику и т.п.). Приведенное структурирование субъектов конкурентной борьбы, а также факторов и характеристик конкурентоспособности позволяет более четко охарактеризовать состав элементов этой сложной категории и выявить их взаимосвязи. Это, в свою очередь, помогает обосновать эффективные подходы к ее анализу, что открывает дополнительные возможности раскрытия имеющихся резервов и определения стратегических направлений повышения конкурентоспособности на каждом из уровней.

Традиционным направлением анализа микроконкурентоспособности являются расчеты и исследования конкурентоспособности товаров, услуг, а также предприятий, их производящих. С помощью соответствующей оценки можно установить, какой из видов продукции (услуг) предпочтительнее для потребителей. Оценкой конкурентоспособности товаров и услуг занимаются различные субъекты рынка – предприятия-изготовители, предприятия сферы услуг, потребительские организации. В конечном счете, оценка конкурентоспособности является прерогативой потребителя. Из ряда аналогов он выбирает товар, который в наибольшей степени удовлетворит его потребности при минимальных затратах. Оценка конкурентоспособности на микроуровне проводится и по некоторым другим параметрам, связанным с особенностями производства и потребления конкретного вида продукции. При этом принимаются во внимание (кроме отношения цены и качества сравниваемых видов продукции), в частности, условия поставки (время, форма платежа, вид транспортировки и прочее), а также наличие и эффективность обслуживания при продаже товара и последующем его использовании. В разрезе хозяйствующих субъектов могут оцениваться как

отдельные категории видов деятельности (конкурентоспособность маркетинговой деятельности, менеджмента и т.д.), так и составные элементы хозяйственного процесса (конкурентоспособность технологии производства, оборудования и т.д.).

В процессе исследования конкурентоспособности объектов на микроуровне наиболее полную информацию предоставляет не выявление реального соотношения качества сравниваемых товаров, а выявление устойчивых взаимосвязей между затратами (ценой) различных товаров и их качеством. При ее решении чаще всего используются параметрические методы исследования, позволяющие не только установить эти связи, но и количественно их определить. Оценка микроконкурентоспособности может охватывать как конкретные товары, так и товарные группы.

Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкурентном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической и тактической [60]. На стадиях стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента формируются и постепенно уточняются прогнозные показатели уровня и нормативы стратегической конкурентоспособности, а после изготовления товара изыскиваются методы и средства максимального использования конкурентных преимуществ готового объекта и системы сервиса, т.е. реализуется тактическая конкурентоспособность.

Конкурентоспособность – это свойства объекта и его сервиса, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой сложную работу, так как: во-первых, в конкурентоспособности формируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов; во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов; в-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая и социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов. Ни один комитет Государственной думы, ни одно министерство или ведомство, ни один НИИ в России комплексно не занимался проблемами конкурентоспособности. Поэтому по конкурентоспособности Россия значительно уступает развитым странам [60].

Для оценки конкурентоспособности сложных объектов массового производства или дорогих и уникальных объектов следует применять научные подходы, которые подробно рассмотрены в работах Р.А. Фатхутдинова [2, 49, 60]. Конкурентоспособность простых и недорогих объектов целесообразно определять на основе экспертной оценки или простых продаж нового товара. Для расчета и анализа конкурентоспособности товаров, организаций (предприятий) и ее конкурентов исходные данные должны собираться по формам, пример одной из которых приведен в работе [60].

Специфические принципы оценки конкурентоспособности конкретных объектов формулируются в каждом конкретном случае, исходя из сложности, особенности и важности объекта.

Так, в основу измерения конкурентоспособности персонала могут быть положены методы экспертной оценки. Конкурентоспособность организации Р.А. Фатхутдинов [60] рекомендует оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы, и рентабельности организации.

Конкурентоспособность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособности, например, 30 лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Исходная информация должна приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций должно быть приведено к одному году при помощи коэффициентов);
- качества объекта;
- масштаба (объема) производства объекта;
- освоенности объекта в производстве;
- получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- инфляции;
- риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей качества товара, его цены, качества сервиса, сферы потребления и других факторов конкурентоспособности объектов.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения по повышению (улучшению) частных показателей конкурентоспособности объектов могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем больше число правильно учтенных факторов, тем точнее расчеты.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений в области оценки конкурентоспособности:

- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- формирование альтернативных вариантов должно осуществляться с соблюдением условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения (применение научных подходов и принципов, методов функционально-стоимостного анализа и оптимизации, структуризация проблемы, мотивация качественного решения, наличие механизма его реализации и др.);
- для сокращения времени разработки решения, повышения его качества и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия реше-

ния.

Технология решения проблемы и оценки конкурентоспособности объектов укрупненно сводится к организации ответа на ряд вопросов:

1) Что или почему делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворить, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворить старые потребности, какую новую идею надо реализовать)?

2) Как сделать (по какой технологии)?

3) С какими затратами делать?

4) В каком количестве производить?

5) В какие сроки?

6) Где и кому делать (место, персонал)?

7) Кому поставлять, когда и по какой цене?

8) Что это дает инвестору и обществу в целом?

Методы обеспечения сопоставимости решений и ответ на перечисленные вопросы изложены в работе [61].

Укрупненно этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом:

1) изучение проблемы;

2) изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам;

3) изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа;

4) изучение конъюнктуры, параметров рынка;

5) сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта;

6) приведение информации в сопоставимый вид по восьми факторам;

7) разработка технологии оценки;

8) анализ информации по факторам конкурентоспособности объекта;

9) оценка конкурентоспособности объекта;

10) разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта.

Реальная конкурентоспособность оценивается только при сопоставлении с характеристиками и условиями продажи аналогичных товаров конкурентов.

Конкурентоспособность товара – характеристика интегральная, она складывается из ряда параметров:

– потребительские (то, что входит во второй уровень товара);

– экономические, формирующие полную стоимость товара;

– организационно-коммерческие условия покупки и использования товара включают такие факторы как:

– удобство расчетов и возможности кредитования;

– степень ответственности продавцов (поставщиков) за выполнение обязательств и гарантий;

– обеспеченность обслуживанием в гарантийные и послегарантийные периоды;

– наличие рекламы и технической информации, которые должны обладать необходимым качественным и организационным уровнем.

В практике отечественных предприятий конкурентоспособность зачастую определяется на основе сопоставления технических параметров продукции с параметрами, полученными из проспектов и каталогов конкурентов аналогичных зарубежных изделий. При этом не рассчитываются затраты потребления, которые могут быть значительно выше за счет того, что российские предприятия уделяют недостаточно внимания энергоемкости продукции в процессе потребления, эргономике, безопасным технологиям, экологическим вопросам (в том числе вопросам утилизации изделий). Кроме того, не учитываются, например, следующие факторы: недостаточность технической информации и рекламы; длительность сроков исполнения заказов; отсутствие достаточно развитых и приближенных к потребителям сетей сбыта товаров и их обслуживания; редкое использование таких условий сбыта, как продажа в кредит.

При оценке конкурентоспособности различают объекты и субъекты оценки.

Объекты оценки: покупка товара (услуги) – это заключительный акт в конкурентной борьбе поставщиков за внимание потребителя.

Согласно теории поведения покупателей [62] решение о покупке дорогостоящих товаров и товаров длительного пользования принимается задолго до их оплаты и рождается поэтапно: осознание потребности – поиск информации – оценка информации – окончательное принятие решения.

Выбор идет от общего к частному. Исходным моментом, по Ф. Котлеру [63] могут быть желания-конкуренты, объектом которых являются товары разного рода, удовлетворяющие одну и ту же потребность покупателя.

Субъекты оценки: в оценке конкурентоспособности участвуют три категории субъектов (потребители, поставщики и эксперты).

Потребители, исходя из личностных качеств (прежде всего, осведомленности) и статуса пользователя, могут быть разделены на:

- неосведомленных и малоосведомленных, когда они не имеют представления о товаре вообще или оно только поверхностное, но хотят его приобрести. Информацию о конкурентных преимуществах такие потребители сначала получают от знакомых и друзей, а затем от продавцов;

- осведомленных, когда они имеют основные представления об ассортименте и свойствах товара, являясь регулярными пользователями. У них есть свое суждение о конкурентных преимуществах товара;

- понимающих, когда они способны оценить конкурентные преимущества благодаря длительному опыту применения товара, образовательной подготовке, знаниям, полученным из публикаций в средствах массовой информации (СМИ);

- квалифицированных, когда они способны грамотно оценить конкурентные преимущества благодаря профессиональной подготовке, большому опыту использования товара в профессиональной деятельности (музыканты, программисты, фоторепортеры и др.), умению ремонтировать товары.

Учет мнения потребителя о товаре составляет основу социологического метода оценки конкурентоспособности. Организуемый в стране ежегодный конкурс "Народная марка" позволяет выявить мнение различных категорий потребителей об отдельных марках товаров.

Современный предприниматель видит в лице потребителя своего партнера, так как именно он, голосуя при опросе "рублем" за или против, решает судьбу товара.

При аналитическом методе оценки конкурентоспособности, в частности анализе конкурентоспособности "интеллектуальных товаров" – компьютерной техники и программ для нее, аудио- и видеопродукции, книг, антикварных изделий и другой аналогичной продукции – очень полезно учитывать мнение понимающих и квалифицированных потребителей.

Поставщики – это работники предприятий-изготовителей и предприятий сферы услуг. Данная категория специалистов способна профессионально оценить конкурентоспособность благодаря узкой профессиональной подготовке, знанию методики оценки, доступу к испытательной технике, информации о товарах-конкурентах в регионе, отрасли, стране и за рубежом. Поскольку сведения о конкурентах – один из основных видов коммерческой информации, современные руководители не жалеют средств на организацию деятельности по изучению конкурентов и их продукции. Располагая значительной информацией о конкурентах и конкурентоспособности их продукции, поставщики из соображений профессиональной этики стремятся не доводить ее до сведения СМИ.

Типичный объект оценки конкурентоспособности поставщиками – это товары-марки. Однако при разработке стратегии конкурентоспособности поставщики также опираются на информацию о межродовых, межгрупповых, внутригрупповых товарах-конкурентах [64].

Эксперты действуют от лица общественных организаций, печатных органов, органов исполнительной власти. Они, как известно, представляют интересы третьей стороны, т.е. стороны, зависящей от первой (поставщиков) и второй сторон (продавцов).

Оценка конкурентоспособности может осуществляться на постоянной основе и периодически – на конкурсах, ярмарках и выставках.

В роли экспертов могут выступать как отдельные специалисты, так и коллективы научно-исследовательских институтов, вузы, сертификационные центры. Так, в программах-конкурсах "Всероссийская марка (III тысячелетие)", "100 лучших товаров России" участвует Российский центр испытаний и сертификации – "Ростест–Москва" Госстандарта России.

Существуют организации, которые специализируются на экспертизе качества и конкурентоспособности товаров и услуг: российские журналы "Потребитель", "Спрос", привлекающие экспертов; центры по испытаниям потребительских товаров [40].

Рассматривая конкурентоспособность как свойство продукции (товара, услуги), ее количественной характеристикой являются различные показатели конкурентоспособности. Основной, наиболее распространенный показатель конкурентоспособности – это интегральный показатель качества, который был предложен сотрудниками ВНИИ стандартизации в 1970-х гг., а затем стандартизован [40].

Интегральный показатель ( $I$ ) качества продукции представляет собой отношение суммарного полезного эффекта от использования продукции по назначению ( $\Pi_3$ ) к суммарным затратам на ее создание ( $З_н$ ) и эксплуатацию ( $З_э$ ), т.е.

$$I = \frac{\Pi_3}{З_н + З_э}. \quad (1)$$

Интегральному показателю в работе [40] придается более широкий смысл, понимая под ним относительную характеристику, которая определяется отношением комплексного показателя качества  $U$ , отражающего полезность продукции, к цене потребления  $C_\Sigma$ , складывающейся из продажной цены и затрат потребителя при эксплуатации:

$$I = \frac{U}{C_\Sigma}. \quad (2)$$

Именно таким сравнением руководствуется рядовой потребитель, выбирая необходимый ему товар из набора товаров-аналогов. Именно соотношением качество/цена широко оперируют потребительские организации в нашей стране и за рубежом, определяя рейтинг товаров, исходя из их конкурентоспособности.

"Качество" и "конкурентоспособность", безусловно, термины не тождественные. Термин "интегральный показатель" – это "мостик" между ними.

Поскольку сущность понятия "конкуренция" – это соперничество, то возникает необходимость в использовании относительного показателя конкурентоспособности – уровня конкурентоспособности.

Уровень конкурентоспособности продукции – это относительная количественная характеристика способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка по сравнению с продукцией конкурентов.

Эта формулировка базируется на определении А.Н. Литвиненко и А.М. Татьянченко, которые в начале 1980-х гг. провели глубокое исследование конкурентоспособности машинотехнической продукции и предложили понимать под конкурентоспособностью "характеристику товара, которая отражает его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее "удовлетворение" [40].

Уровень конкурентоспособности ( $K$ ) определяется по следующей формуле:

$$K = \frac{I_o}{I_a}, \quad (3)$$

где  $I_o$  – интегральный показатель оцениваемой продукции;  $I_a$  – интегральный показатель продукции-аналога. Если  $K > 1$ , то оцениваемая продукция превосходит продукцию-аналог.

В качестве интегрального показателя продукции-аналога может быть выбран базовый образец, являющийся аналогичным изделием оцениваемой продукции по назначению, условиям эксплуатации и по другим характеристикам. При этом осо-

бую значимость имеет информация о высоком уровне конкурентоспособности товаров. Для того чтобы потребитель был убежден в объективности и достоверности информации о высоком уровне конкурентоспособности товаров, необходимо иметь объективный и достоверный метод оценки их конкурентоспособности.

Существует несколько методов оценки конкурентоспособности продукции технического назначения, и их теоретическим и методологическим основам посвящено ряд работ отечественных и зарубежных авторов [7, 17, 40, 60].

При практическом решении задачи оценки конкурентоспособности продукции возникает необходимость выбора метода оценки. Выбор метода является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой стороны – уменьшить затраты времени и средств на ее определение. Поэтому в алгоритме оценки конкурентоспособности к одному из ее этапов относятся этап выбора метода оценивания, заключающийся в раскрытии ее сущности, обосновании целесообразности и возможности получения количественной оценки с минимальной погрешностью. Кроме того, метод определяет возможность получения объективной количественной оценки и может находиться в основе способности продукции при ее разработке, производстве и реализации. В этой связи становится важным задача анализа существующих методов с целью изыскания таких, которые бы в дальнейшем позволили определять уровень конкурентоспособности исследуемой продукции производственного назначения с наименьшей погрешностью численных расчетов.

Согласно иерархии, рассмотренных выше понятий конкурентоспособности продукции (товара, услуги), предприятия региона, страны рассмотрим известные методики их количественной оценки.

Существующие методы оценки уровня конкурентоспособности продукции классифицируются на дифференциальные, комплексные и смешанные [40, 65].

Дифференциальный метод является наиболее упрощенным методом и основан на использовании единичных показателей конкурентоспособности, а комплексный – на применение групповых и интегральных показателей. При смешанном методе используются как единичные, групповые, так и интегральные показатели, обеспечивая наиболее полную оценку уровня конкурентоспособности продукции.

Единичный показатель конкурентоспособности определяется как отношение величины единичного параметра качества к аналогичному параметру базового образца и находится из соотношения [17]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i6}}, \quad (4)$$

где  $q_i$  – единичный показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру качества изделия;  $P_i$  – величина  $i$ -го параметра качества оцениваемого изделия;  $P_{i6}$  – величина  $i$ -го параметра качества изделия конкурента или базового образца, способного удовлетворить данную потребность на 100 %.

При выборе базового образца (товара-аналога) для оценки конкурентоспособности необходимо соблюдать условие его идентичности по назначению, эксплуатации и ориентированность на одну группу потребителей.

Анализ дифференциального метода показывает, что он базируется на принципе относительного сравнения единичных свойств качества двух изделий – оцениваемого и принятого за базовый образец. Следует отметить, что дифференциальный метод оценки конкурентоспособности имеет ограниченные возможности, так как определяется только единичными составляющими качества, которые рассматриваются в отдельности, а не в их взаимосвязи. При определении показателя конкурентоспособности дифференциальным методом необходимо выбрать из большого набора параметров, характеризующих качество, только те, по которым будет производиться оценивание. Оптимальный выбор единичных параметров качества является сложной задачей, так как параметры должны отражать не только, например, функциональные свойства, но и соответствовать требованиям эстетичности, эргономичности и т.д. Кроме того, за единичные показатели свойств качества базовых образцов изделий берутся параметры, устанавливаемые ГОСТами или другими нормативными документами, а также данные зарубежных товаров-аналогов, которые не всегда в полной мере соответствуют требованиям потребителей, что негативно отражается на оценке конкурентоспособности.

Групповой показатель, отражающий более высокую степень соответствия общественной потребности, определяется как сумма произведений единичных показателей, например, технических на коэффициенты их весомостей, устанавливаемые на основе метода экспертных оценок [17]:

$$J_r = \sum_{i=1}^n q_i j_i, \quad (5)$$

где  $J_r$  – групповой показатель конкурентоспособности по всему перечню существенных технических параметров качества;  $q_i$  – единичный показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру качества;  $j_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го параметра, характеризующий его рейтинг, определяемый методом экспертных оценок (значение  $j_i$  равны для  $i$ -го параметра для всех сравниваемых изделий и базового образца, а сумма  $j_i$  равна единице для каждой группы параметров);  $n$  – количество существенных параметров качества, подлежащих оценке.

Аналогично находится групповой показатель конкурентоспособности конкурирующего или базового изделия.

К номенклатуре технических параметров качества продукции относятся параметры назначения, надежности, эргономичности, транспортабельности, стандартизации, унификации и т.д. Полный их перечень и способы определения рассмотрены в работе [65].

При известных групповых показателях рассматриваемого изделия и базового образца уровень конкурентоспособности первого будет равен соотношению

$$K = \frac{J_r}{J_{r6}}, \quad (6)$$

где  $K$  – уровень конкурентоспособности изделия по техническим параметрам;  $J_r$  и  $J_{r6}$  – соответственно групповые показатели конкурентоспособности оцениваемого изделия и базового образца по техническим параметрам.

Если выполняется условие, при котором  $K > 1$ , то это значит, что анализируемое изделие превосходит по уровню конкурентоспособности базовый образец. В случае, когда  $K < 1$ , то преимущества на стороне конкурирующего изделия, т.е. базового образца.

При использовании групповых показателей по техническим параметрам важно определить весовые коэффициенты при параметрическом показателе. В практике весовые коэффициенты чаще всего определяются методом экспертных оценок ведущих специалистов в области производства и реализации рассматриваемых изделий. Задачи, решаемые методами экспертных оценок разнообразны, они касаются как оценивания показателей конкурентоспособности в целом, так и отдельных операций процесса оценивания, например, определения коэффициентов весомости, выбора состава оценочных показателей. Экспертные методы постоянно совершенствуются не только в формировании требований к качественному и количественному составу экспертных групп, организации их работы, но и разработки новых методик обработки данных экспертов. Так, для обработки результатов экспертных оценок при определении коэффициентов весомости, предложена математическая модель расчета [66].

Групповые показатели конкурентоспособности продукции определяются не только по группам технических параметров, но и экономических и нормативных.

Групповой показатель конкурентоспособности изделий по экономическим параметрам определяется с учетом цен потребления сравниваемых изделий:

$$J_3 = \frac{Ц_{п.б}}{Ц_{п.г}}, \quad (7)$$

где  $J_3$  – групповой показатель конкурентоспособности изделий по экономическим параметрам;  $Ц_{п.б}$  – цена потребления конкурирующего изделия (базового образца), р.;  $Ц_{п.г}$  – цена потребления рассматриваемого изделия, р.

К экономическим показателям, формирующим цену потребления изделия, относятся расходы на его транспортировку к месту эксплуатации, стоимость установки и приведения в рабочее состояние, затраты на топливо и электроэнергию, заработную плату обслуживающего персонала, затраты послегарантийного сервиса и приобретение запасных частей, затраты на утилизацию, а также непредвиденные и трудно-прогнозируемые расходы.

Групповой параметрический показатель изделия экономической группы определяется простым сложением составляющих элементов цены потребления на исследуемом участке времени, а показатель конкурентоспособности находится так же, как и аналогичный по техническим параметрам.

Групповой показатель по нормативным параметрам рассчитывается как произведение единичных показателей, которые могут принимать только два значения 0 или 1. Если изделие соответствует обязательным нормам или стандартам данного рынка, то единичный показатель будет равен 1, если нет, то 0. При оценке конкурентоспособности полагается, что изделие полностью удовлетворяет стандартам и нормам, действующим на данном рынке.

Более полную оценку конкурентоспособности обеспечивает комплексный метод, который учитывает взаимосвязь трех составляющих как единой системы и определяется из выражения [67]:

$$J_K = \frac{J_n J_r}{J_3}, \quad (8)$$

где  $J_K$  – интегральный показатель конкурентоспособности продукции;  $J_n$ ,  $J_r$ ,  $J_3$  – соответственно групповые показатели конкурентоспособности по нормативным, техническим и экономическим параметрам.

Исходя из выражения (8), уровень конкурентоспособности изделия определяется по формуле

$$K = \frac{J_{K1}}{J_{K2}}, \quad (9)$$

где  $J_{K1}$ ,  $J_{K2}$  – соответственно интегральные показатели конкурентоспособности рассматриваемого изделия и изделия конкурента или базового образца. Если  $K > 1$ , то рассматриваемое изделие превосходит изделие конкурента, а при  $K < 1$  оно уступает последнему.

В работе [68] показатель конкурентоспособности ( $K$ ) выражается как частное от деления суммы относительных показателей характеристик качества продукции  $\sum X_i$  к относительной цене потребления этой продукции  $Ц_{п.г}$ , т.е.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{Ц_{п.г}}. \quad (10)$$

Относительные значения показателей характеристик качества и цены потребления определяется из сравнения характеристик качества и цены исследуемой продукции с таковыми у продукции, принятой за базу.

При наличии достаточно полной информации о затратах потребителя на приобретение и эксплуатацию продукции для анализа и оценки уровня ее конкурентоспособности используется отношение интегральных показателей качества в виде

$$K_t = \frac{J_t}{J_{тк}} = \frac{П_{\Sigma} \cdot 3_K}{П_{\Sigma K} \cdot 3}, \quad (11)$$

где  $J_t$ ,  $J_{тк}$  – соответственно интегральные показатели качества оцениваемого изделия и изделия-конкурента в момент времени  $t$ ;  $П_{\Sigma}$ ,  $П_{\Sigma K}$  – соответственно суммарные полезные эффекты, получаемые от эксплуатации или потребления оцениваемого изделия или изделия конкурента за полный срок его службы;  $3$ ,  $3_K$  – полные затраты на приобретение и эксплуатацию или потребление соответственно.

Если  $K_t > 0$ , то изделие конкурентоспособно,  $K_t < 1$  – изделие не конкурентоспособно [68].

Следует отметить, что при определении суммарного полезного эффекта необходимо выявить влияние на его величину других показателей качества для нахождения функциональной зависимости эффекта от этих показателей.

Представляет интерес решение задачи оценки уровня конкурентоспособности продукции западными учеными. По ценовым показателям сравнительной стоимости и сравнительной прибыльности изделий оценивают конкурентоспособность английские экономисты [69]. При ценовой оценке конкурентоспособности изделия считается конкурентоспособным, если его продажная цена, дизайн и качественные показатели не уступают аналогам, представляемым на рынке.

Метод предела рентабельности использовался чехословацкими учеными при определении уровня конкурентоспособности изделий производственного назначения на мировом рынке [69]. В основе метода находится отношение достижимой цены анализируемого изделия на рынке ( $\Pi_g$ ) к расходам на его изготовление и сбыт ( $C_{\Pi}$ ), которое определяет уровень его рентабельности. Соотношение используемых показателей ( $\Pi_g / C_{\Pi}$ ) может принимать одно из трех возможных вариантов:

- $\Pi_g / C_{\Pi} > 1$  означает, что продажа данного изделия на мировом рынке является прибыльной;
- $\Pi_g / C_{\Pi} = 1$  означает нижнюю границу рентабельности исследуемого изделия, ниже которой последует избыточное производство;
- $\Pi_g / C_{\Pi} < 1$  означает убыточную продажу изделия на мировом рынке.

Известен метод [69], когда количественную оценку уровня конкурентоспособности определяют с помощью обобщенной функции желательности вида

$$F = \sqrt[n]{f_1 f_2 f_3 f_4 \dots f_n}, \quad (12)$$

где  $f_i = \frac{1}{e^{x/e}}$  – значение функции желательности для  $i$ -го параметра изделия;  $n$  – количество анализируемых параметров;  $e$  – основание натурального логарифма;  $x$  – приведенное значение исследуемого параметра изделия.

Сравнивая численные значения  $F_1, F_2, F_3 \dots F_n$  различных изделий, определяем изделие, обладающее в данное время наилучшей совокупностью потребительских свойств. Этому изделию будет соответствовать наибольшее значение обобщенной функции желательности, т.е. будет соблюдаться неравенство  $F_1 > F_2, F_3 \dots F_n$ . Численная величина функции желательности  $f$  определяется в интервале значений  $0 \dots 1$  и используется в качестве безразмерной шкалы, называемой шкалой желательности. Каждому фактическому значению функции желательности придается конкретный смысл, связанный с уровнем конкурентоспособности рассматриваемого изделия.

Значение функции желательности, равное 0,00, соответствует полностью неприемлемому уровню параметра, при котором изделие непригодно для выполнения своих функций; значение функции, равное 1,00, соответствует полностью приемлемому уровню параметра, при котором дальнейшее его улучшение нецелесообразно или невозможно. Промежуточное значение функции  $f$  соответствует хорошему, среднему и удовлетворительному качеству изделия.

С целью обеспечения возможности использования функции для оценки параметров различной размерности и порядка производится приведение качественных параметров изделия  $p$  к значениям приведенного параметра  $x$  функции желательности  $f$ . Для этого по известным значениям  $x$  и  $p$  на границах интервалов функции желательности строится аппроксимирующая функция ( $x = a + vp$ ), и по ней определяются ее параметры  $a, v$ .

Предлагаемый метод, по мнению его авторов [69], позволяет достаточно быстро и наглядно получить количественную оценку уровня конкурентоспособности различных изделий по всей совокупности рассматриваемых параметров. Алгоритм расчета уровня параметра изделия по шкале функции желательности включает следующие этапы:

- выбор параметров оценки изделия;
- расчет значений приведенных параметров соответствующим условным точкам шкалы – желательности  $f$ ;
- определение коэффициентов аппроксимации по данным  $x$  и  $p$ ;
- вычисление значения  $x$  для конкретных значения оцениваемого параметра  $p$ ;
- определение численного значения функции желательности для оцениваемого параметра.

Затем, имея оценки уровней отдельных параметров изделия, определяется уровень конкурентоспособности всего изделия по обобщенной функции желательности  $F$ .

Анализируя предложенный метод оценки уровня конкурентоспособности продукции, отметим, что объединение (сведения) полученных оценок единичных параметров в один обобщающий показатель, характеризующий конкурентоспособность изделия в целом, произведено с помощью функции средней геометрической.

Известно, что при комплексной оценке, например, качества используются несколько функций свертывания, представляющих собой арифметическую, геометрическую или гармоническую среднюю. Причем расхождения численных значений оценок, вычисляемых по формулам различных средних может достигать значительных пределов [70]. Следовательно, достоверность результатов определения уровня конкурентоспособности предложенным методом во многом будет зависеть от вида используемой функции свертывания.

К оценкам уровня конкурентоспособности продукции технического назначения известны и другие подходы отечественных ученых-экономистов. Так, в работе [71] показатель конкурентоспособности продукции предлагается определять как отношение комплексного показателя уровня качества  $K_{П_{y,ki}}$  к фактической цене ее реализации  $\Pi_i$ . С учетом, что зависимость между уровнем качества и его ценой, по данным автора [71], носит параболический характер, то уравнение для расчета показателя конкурентоспособности имеет вид

$$P_{Ki} = \frac{K_{П_{y,ki}}^2}{\Pi_i}. \quad (13)$$

Используя принцип сравнения показателей конкурентоспособности рассматриваемого  $P_{Ki}$  и базового образца  $P_{Kб}$ , относительно показателей конкурентоспособности  $OP_K$  находится из следующего соотношения:

$$\frac{P_{Ki}}{P_{Kб}} = \frac{OP_{y,k}}{OU_{ц}}, \quad (14)$$

где  $ОП_{у.к} = КП_{у.кi} / КП_{у.кб}$  – относительный показатель уровня качества рассматриваемого изделия;  $ОУ_{Ц} = Ц_i / Ц_б$  – относительный показатель цены реализации;  $Ц_i$  – цена реализации рассматриваемого изделия (товара) на рынке;  $Ц_б$  – цена реализации базового образца.

Рассматриваемую математическую модель (14) автор [71] предлагает использовать для расчетов относительного показателя конкурентоспособности при разработке новых изделий технического назначения.

Разработка объективных математических моделей для определения уровня конкурентоспособности продукции достаточно трудоемкая операция, требующая глубоких и всесторонних знаний не только потребительских свойств товара, но и взаимосвязи процессов в сферах его производства, обращения и потребления. Вероятно, этими трудностями можно объяснить то положение, что в большинстве рассмотренных выше методах оценки уровня конкурентоспособности продукции используются математические зависимости, слабо отражающие главные закономерности процесса оценки конкурентоспособности.

Показатель конкурентоспособности является производным показателем, зависящим как от качества, так и от цены продукции и затрат на ее использование. Такой подход повышает объективность оценивания и позволяет произвести количественную оценку конкурентоспособности с более высокой степенью точности. Структура формулы для конкурентоспособности вытекает из практики взаимоотношений производителя продукции и потребителя, но интересы последнего к качеству и цене противоположны. Чем выше потребительские характеристики товара и ниже цена потребления, тем выше его конкурентоспособность, и наоборот.

С учетом вышеизложенного известны зависимости, где показатель конкурентоспособности продукции выражается как отношение оценки качества к полным затратам на приобретение и использование [72]:

$$P = \frac{Q}{C + E}, \quad (15)$$

где  $P$  – показатель конкурентоспособности продукции;  $Q$  – показатель оценки качества продукции (полезный эффект);  $C$  – покупная цена продукции;  $E$  – полные затраты на использование, определяемые за весь срок службы продукции. Полные затраты составляют: затраты на энергию  $E_э$ , расходные материалы и полуфабрикаты  $E_м$ , эксплуатационное обслуживание  $E_о$ , поддержание исправного технического состояния  $E_с$ , обеспечение безопасности и экологичности эксплуатации  $E_б$  и прочие эксплуатационные затраты  $E_{пр}$ , т.е.

$$E = E_э + E_м + E_о + E_с + E_б + E_{пр}. \quad (16)$$

В работе [73] за параметр оценки качества в формуле (15) принята коммерческая оценка качества и тогда она принимает вид

$$P = \frac{Q_k}{C + E}, \quad (17)$$

где  $Q_k = \alpha F$ ;  $\alpha$  – коэффициент приведения;  $F$  – суммарный стоимостный эффект (полезный эффект) при использовании или потреблении продукции (товара),

$$F = F_{п.у} + F_k + F_{и} + F_{э.с} + F_b + F_{др},$$

где  $F_{п.у}$  – стоимость продукции или услуг, вырабатываемых изделий за срок его службы;  $F_k$  – стоимость представляемой информации для изделий, вырабатываемых при использовании информации, например, компьютером;  $F_{и}$  – стоимость интеллектуальных или эстетических благ, представляемых изделием;  $F_{э.с}$  – стоимость полезных для здоровья и окружающей среды эффектов от использования изделий;  $F_b$  – стоимость высвобождаемых изделий, которые могут быть реализованы благодаря использованной данной продукции;  $F_{др}$  – стоимость гарантийных и других услуг, предоставляемых поставщиком продукции, например, по обслуживанию, ремонту, замене, частей. Величина  $F$  может быть отождествлена с потребительской стоимостью материальных эффектов от использования продукции.

Различные оценки качества и потребительской стоимости в выражении (17) обуславливаются существованием ряда составляющих качества продукции, не имеющих денежного выражения, к которым следует отнести: комфортное удовлетворение от удобства и простоты обращения, стабильности свойств  $A_k$ , престижное удовлетворение от новизны, оригинальности или уникальности  $A_{пр}$ , удовлетворение авторитетности фирмы, товарного знака  $A_a$ . Эти составляющие выражаются коэффициентами по отношению к опорным значениям аналогичных составляющих изделий-конкурентов или изделия принятого за базовый образец, определяемые посредством экспертной оценки. Так получают коэффициенты:

$$\alpha_k = \frac{A_k}{A_k^б}; \quad \alpha_э = \frac{A_э}{A_э^б}; \quad \alpha_{пр} = \frac{A_{пр}}{A_{пр}^б}; \quad \alpha_a = \frac{A_a}{A_a^б},$$

а результирующий коэффициент приведения равен

$$\alpha = \alpha_k \alpha_э \alpha_{пр} \alpha_a. \quad (18)$$

Тогда уровень конкурентоспособности анализируемой продукции на конкретном рынке определяется по выражению

$$K = \frac{P}{P_б}, \quad (19)$$

где  $P, P_б$  – соответственно конкурентоспособности рассмотренной продукции и базового образца.

Известны и другие подходы к оценке конкурентоспособности продукции. Так, в работе [2] приведены четыре методики оценки.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов, например, машин и оборудования предложено в работе [2] определять по формуле

$$K = \frac{\mathcal{E}_a}{\mathcal{E}_л}, \quad (20)$$

где  $K$  – конкурентоспособность анализируемого объекта на конкретном рынке;  $\mathcal{E}_a$ ,  $\mathcal{E}_л$  – соответственно эффективности анализируемого объекта и лучшего образца-конкурента.

Входящая в формулу (20) эффективность объекта определяется как отношение

$$\mathcal{E}_a = \frac{\Pi_э}{\mathcal{Z}_с}, \quad (21)$$

где  $\Pi_э$  – полезный эффект объекта за нормативный срок его службы;  $\mathcal{Z}_с$  – совокупные затраты за полный жизненный цикл объекта.

Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая: 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объектов за нормативный срок их службы; 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов [2].

Полезный эффект – это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект – это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество – это потенциальный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Приближение этих показателей друг к другу по величине приводит к раз унификации объекта и увеличению затрат в сферах производства и восстановления. Значительный разрыв между интегральным показателем качества объекта и его полезным эффектом приводит к недоиспользованию полезных возможностей объекта, что тоже плохо. Поэтому целесообразно проектировать (разрабатывать, формировать) объект с полезным эффектом для конкретных условий, равным 0,8...0,9 интегрального показателя качества. Тогда в одних условиях будет полностью или частично использоваться набор одних потенциальных параметров объекта, в других – набор других параметров [2].

Полезный эффект объектов можно измерять в натуральных единицах (например, производительность однопараметрических машин и оборудования), денежном выражении либо в условных баллах (полезный эффект объектов, характеризующихся несколькими дополняющими друг друга важнейшими параметрами). Основные методы прогнозирования полезного эффекта: нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный.

Полезный эффект – это одна сторона объекта-товара. Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

Конкурентоспособность объектов, по которым невозможно измерить их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе их экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж либо с применением экспертных и других методов.

Полезный эффект по методике [2] рекомендуется определять по формуле

$$\Pi_э = \sum_{i=1}^T \Pi_ч \Phi_T K_1 \dots K_T, \quad (22)$$

где  $T$  – нормативный срок службы машины, лет;  $\Pi_ч$  – часовая производительность машины;  $\Phi_T$  – годовой плановый фонд времени работы машины;  $K_1 \dots K_T$  – коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества машины требованиям потребителя, низкую организацию эксплуатации и ремонта машины.

Эти показатели снижают полезный эффект машины, и к ним относятся: коэффициенты безотказности машины, ухудшающие показатели качества машины. Кроме того, рассматриваемые коэффициенты должны учитывать ухудшения показателей уровня шума, вибрации, экономичности, экологичности машины, а также показателя организационно-технического уровня производства у потребителя машины [2].

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы машины можно определить по формуле

$$\mathcal{Z}_с = \frac{\mathcal{Z}_{м.ниокр}}{N_1} + \frac{\mathcal{Z}_{отпп}}{N_2} + \mathcal{Z}_{изг} + \mathcal{Z}_{вн} + \sum_{i=1}^T \mathcal{Z}_{э,t} \pm \mathcal{Z}_{ликв}, \quad (23)$$

где  $N_1$  – число машин, намеченное к выпуску по данной конструкторской документации;  $\mathcal{Z}_{м.ниокр}$  – сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;  $\mathcal{Z}_{отпп}$  – сметная стоимость организационно-технической подготовки производства новой машины;  $N_2$  – число машин, намечаемое к выпуску по данной технологической документации и, если у данной машины один изготовитель, то  $N_1 = N_2$ ;  $\mathcal{Z}_{изг}$  – затраты на производство машины (без амортизации предыдущих затрат);  $\mathcal{Z}_{вн}$  – затраты на внедрение машины у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пуско-наладочных работ;  $T$  – нормативный срок службы;  $\mathcal{Z}_{э,t}$  – затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты машины в течение года (без амортизации предыдущих затрат);  $\mathcal{Z}_{ликв}$  – затраты на демонтаж и ликвидацию (реальную) элементов основных производственных фондов, включая саму машину, выводимых в связи с освоением и внедрением новой машины. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то  $\mathcal{Z}_{ликв}$  в формуле (23) должны быть со знаком минус, если больше – со знаком плюс.

Фактор времени при расчете совокупных затрат рекомендуется учитывать по общепринятой методике [24].

Следует отметить, что рекомендуемая зависимость (22) для расчета полезного эффекта может быть использована для однопараметрических объектов (машин), когда как на практике, чаще всего, машины являются многопараметрическими, где

полезный эффект определяется несколькими параметрами. Тогда возникает задача их объединения (свертки) в один обобщающий показатель полезного эффекта.

Известна методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111 – 5555 [2]. Ранее отмечалось, что конкурентоспособность товара следует оценивать по четырем главным статичным факторам (первый уровень дерева целей): качество товара, цена товара, качество сервиса товара на конкретном рынке, эксплуатационные затраты на использование товара. Результативность статичных факторов определяют динамичные факторы – качество управления процессами.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать также экспертным путем по двум методам:

- 1) без учета весомости факторов;
- 2) с учетом весомости факторов.

В любом случае эти методы применяются при невозможности применения более точных количественных методов оценки, рассмотренных ранее.

По системе 1111 – 5555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет оцениваться в 1 – 2 балла, и его конкурентоспособность может быть, например, 1211. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно 4 (1 + 1 + 1 + 1), максимальное – 20 (5 + 5 + 5 + 5). Оцениваемый товар имеет конкурентоспособность, равную 5 из 20, т.е. в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

В мировой практике наивысшие баллы имеют некоторые конкурентоспособные японские и американские фирмы, товары которых имеют высокое качество изготовления и сервиса, оптимальную ресурсоемкость по стадиям жизненного цикла. Конкурентоспособность этих товаров будет равна примерно 18 (5454) при высоком качестве и оптимальных для данных условий показателях ресурсоемкости.

Товары Скандинавских стран и некоторых стран ЕС на российском рынке по этой же системе имеют конкурентоспособность, равную примерно 16 (5344), т.е. они отличаются высоким качеством, хорошим качеством сервиса, но имеют несколько завышенные производственные затраты (или удельную цену).

Конкурентоспособность товаров стран Юго-Восточной Азии на российском рынке в среднем можно оценить примерно в 10 баллов из 20 (2422), т.е. они низкого качества, реализуются по низкой цене (4), с плохой системой сервисного обслуживания и значительными эксплуатационными затратами.

Конкурентоспособность российских товаров на внутреннем рынке в среднем можно оценить в 12 баллов (3333), т.е. они по всем показателям средние.

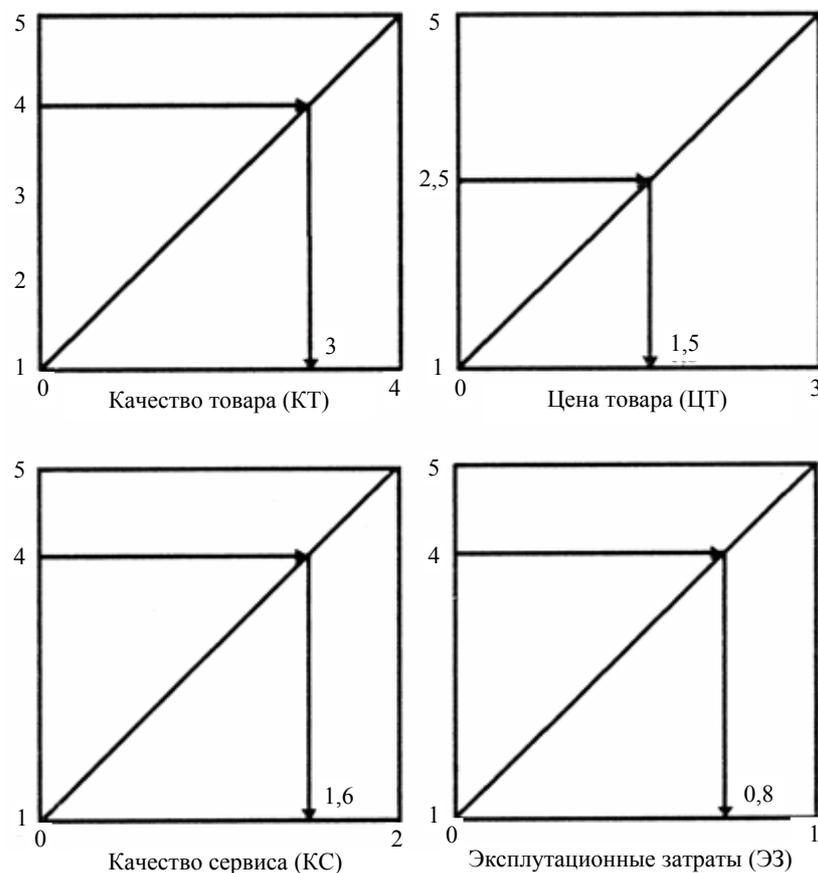
Для повышения точности оценки предлагается взвешивать важность или весомость каждого фактора конкурентоспособности. Ранее нами были присвоены следующие весомости факторам: качеству товара – 4, его цене – 3, качеству сервиса товара на конкретном рынке – 2 и эксплуатационным затратам по использованию товара – 1 балл. Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством товара и его сервиса. Чем выше качество, тем ниже эксплуатационные затраты (по конкурентоспособной японской и американской технике эксплуатационные затраты в 3 – 5 раз меньше, чем по аналогичной российской технике).

Сущность экспертной оценки конкурентоспособности товара (услуги) заключается в следующем. Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее пяти человек (один из руководителей или главный менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, экономист).

При аттестации, сертификации, аудите оценка может быть как внутренней, так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью, сбор и обработку исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (рис. 4).

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационные затраты). Допустим, экспертная группа из пяти человек каждый фактор оценила баллами, приведенными в табл. 5.



**Рис. 4. Система баллов для экспертной оценки конкурентоспособности товара**

### 5. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара

Эксперт	Оценка экспертов			
	КТ	ЦТ	КС	ЭЗ
Руководитель	3	3	4	3
Конструктор	4	3	4	4
Маркетолог	3	3	3	3
Экономист	4	3	4	4
Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов	18	16	19	17
Средний балл	3,6	3,2	3,8	3,4

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \alpha_j, \quad (24)$$

где  $K_j$  – конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);  $n$  – количество экспертов;  $B_{ij}$  – экспертная оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го фактора конкурентоспособности товара;  $\alpha_j$  – весовость  $j$ -го фактора (от 4 до 1); 5 – максимальная оценка фактора.

Подставив в формулу (24) данные из табл. 5, получим:

$$\begin{aligned}
 K_T &= \frac{(3+3+3+3+4)/5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+3+3+3+4)/5}{5} \cdot 3 + \\
 &\quad + \frac{(4+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 2 + \frac{(3+4+3+4+3)/5}{5} \cdot 1 = \\
 &= 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7,0.
 \end{aligned}$$

Таким образом, экспертная группа конкурентоспособность товара оценила в 7 баллов из 10, т.е. у организации имеются значительные резервы (30 %) повышения конкурентоспособности товара по всем направлениям.

Известна также методика анализа конкурентоспособности товара (услуги) по многоугольнику и экспертному методу [2]. Порядок анализа конкурентоспособности товара по многоугольнику предлагается следующий:

- 1) устанавливается перечень показателей конкурентоспособности товара;
- 2) устанавливаются (выбираются) нормативные значения показателей конкурентоспособности товара;
- 3) устанавливается весомость показателей конкурентоспособности товара, исходя из стоимости их достижения и важности в обеспечении конкурентоспособности;
- 4) собирается и обрабатывается исходная информация о показателях конкурентоспособности товаров (приоритетного и анализируемого конкурента) в соответствии с рекомендациями, изложенными выше);
- 5) строится многоугольник конкурентоспособности товаров (рис. 5): наружный круг – нормативы, увеличенные на 20 % (на случай перевыполнения норматива), внутренние точки на радиальных лучах – приведенные значения показателей конкурентоспособности товара.

Приведенное значение показателя конкурентоспособности товара ( $\Pi_{\text{прив}}$ ) определяется по формуле

$$\Pi_{\text{прив}} = \Pi_i \alpha_i, \quad (25)$$

где  $\Pi_i$  – нормативное или фактическое значение  $i$ -го показателя конкурентоспособности товара;  $\alpha_i$  – весомость  $i$ -го показателя конкурентоспособности товара,  $\sum \alpha_i = 1$ .

Интегральный показатель качества товара (полезный эффект) определяется следующими типовыми показателями:

- 1) назначения (например, производительность конвейера; производительность грузового автомобиля; эстетичность, удобство, функциональность обуви; физико-химические свойства молочных продуктов и т.д.);
- 2) надежности – безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость;
- 3) экологичности;
- 4) эргономичности;
- 5) эстетичности (дизайна);
- 6) технологичности;
- 7) стандартизации и унификации;
- 8) патентной чистоты и патентоспособности;
- 9) совместимости и взаимозаменяемости;
- 10) безопасности (механической, термической, электрической, электромагнитной, химической, биологической, радиационной, пожарной, взрывобезопасности);
- 11) сертификационные данные (когда и кем выдан, вид, срок действия).

Каждая группа товаров имеет свои группы конкретных показателей качества. Фатхутдинов Р.А. отмечает, что в большинстве учебников, учебных пособий и монографий о качестве продукции в состав показателей качества включены также показатели экономного использования сырья, материалов, энергии и трудовых ресурсов (трудоемкость) за жизненный цикл продукции. Автор работ [2, 58] доказывает неправомочность подобного подхода, так как элементы затрат составляют вторую (ресурсную) сторону товара, являющуюся одним из факторов его конкурентоспособности. Включение ресурсных показателей товара в состав показателей качества выводит из состава объектов управления ресурсоемкость товара, вследствие чего ею системно никто не занимается и ресурсоемкость отечественных товаров за их жизненный цикл примерно в 3–4 раза выше, чем у лучших аналогичных мировых образцов.

Интегральный показатель качества сервиса у потребителей определяется следующими типовыми показателями:

- 1) имидж изготовителя;
- 2) юридическая надежность изготовителя;
- 3) финансовая надежность (устойчивость) изготовителя;
- 4) качество информации о товаре;
- 5) качество упаковки товара;
- 6) качество обслуживания торговой организации;
- 7) качество доставки и установки (монтажа) товара;
- 8) качество гарантийного обслуживания товара;
- 9) качество ремонта (восстановления) товара;
- 10) качество мониторинга и диагностики рыночного механизма и др.

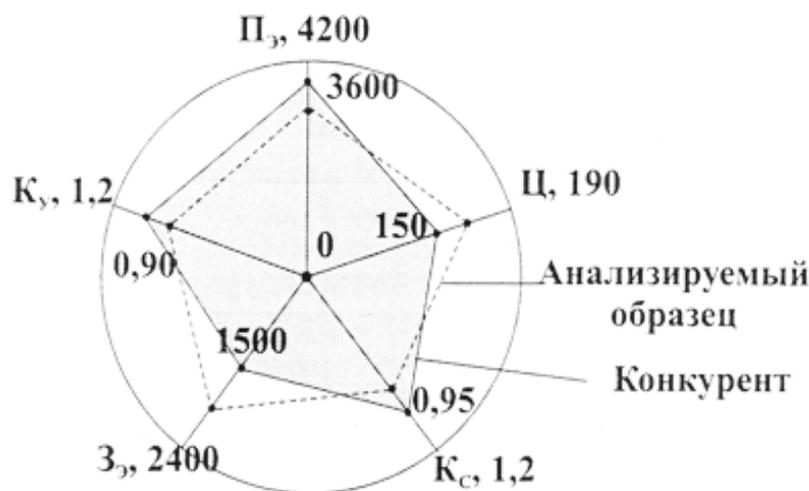


Рис. 5. Многоугольники конкурентоспособности товаров

## 6. Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров

Показатель конкурентоспособности товара	Абсолютные значения показателей по		
	нормативу	конкуренту	анализируемому образцу
Интегральный показатель качества товара за нормативный срок службы (10 лет), единица полезного эффекта – $P$	3500	3600	3000
Цена товара, денежная единица – $Ц$	160	150	170
Интегральный показатель качества сервиса потребителей товара, доли единицы – $K_c$	1,0	0,95	0,90
Затраты на эксплуатацию товара за 10 лет, денежная единица – $З$	2000	1500	2200
Интегральный показатель качества управления по стадиям жизненного цикла товара и аспектам управления, доли единицы – $K_v$	1,0	0,90	0,80

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товара приведены в табл. 6.

Для построения многоугольника конкурентоспособности товара сначала увеличиваем значения нормативов на 20 % (тогда показатели, имеющие фактическое или плановое значения лучше норматива, будут находиться внутри многоугольника). В этом случае увеличенное значение норматива интегрального показателя качества товара будет равно 4200 ( $3500 \cdot 1,2$ ),  $Ц - 190$ ,  $K_c - 1,2$ ,  $З - 2400$ ,  $K_v - 1,2$ . Эти значения будут на вершинах соответствующих радиальных лучей многоугольника (рис. 5). Далее на радиальных лучах заносим фактические значения показателей конкурентоспособности товара из табл. 6 (для упрощения в многоугольнике указаны показатели только конкурента).

Анализ данных табл. 6 и рис. 5 позволяет сделать следующие выводы:

1) конкурент опережает рыночные нормативы по ресурсным показателям (цена и затраты на эксплуатацию меньше, чем по нормативам), но отстает по всем качественным показателям;

2) анализируемый образец уступает нормативам и конкуренту по всем интегральным показателям (частные показатели здесь не анализируются);

3) многоугольник конкурентоспособности позволяет только наглядно представить, но не оценить положения конкурентов и организации-изготовителя по любым установленным нами показателям. Многоугольники можно строить по любой группе показателей, в любой области, но только одного уровня иерархии. Например, ошибочно, с точки зрения свойства иерархичности системного подхода, строить многоугольник по следующей группе показателей: качество товара, его надежность, долговечность, цена, прибыль от продаж, так как качество и цена являются факторами (показателями) первого уровня факторов конкурентоспособности, надежность и прибыль – второго, долговечность – третьего.

В литературе можно встретить рекомендации по использованию многоугольника для оценки конкурентоспособности товаров. Измерили площади многоугольников и оценили конкурентоспособность. Чем больше площадь, тем лучше, выше конкурентоспособность. Подобная ситуация возможна в двух случаях [58]:

- 1) когда все факторы влияют на результативную функцию прямо пропорционально;
- 2) влияние всех факторов на функцию по силе одинаковое.

Кроме рассмотренных методов оценки конкурентоспособности товаров, можно применять матрицы Нильсена [2]. Основу метода составляет матрицы оценки коммерческого успеха нового товара. Метод предусматривает:

- а) комплексную оценку конкурентоспособности с использованием совокупности групповых критериев – товарных, сбытовых, рыночных, производственных;
- б) градацию уровня коммерческого успеха по трем группам – "ниже среднего", "средние", "выше среднего";

в) характеристику признаков по каждому единичному критерию анализируемого товара для отнесения к одной из групп. Метод в большей мере применим для оценки тактической или фактической конкурентоспособности.

Результаты анализа методов количественной оценки уровня конкурентоспособности продукции показывают, что существующие методы не учитывают динамики изменения показателя конкурентоспособности. Конкурентоспособность зависит от стадии жизненного цикла, на котором находится товар. Это свидетельствует о недостаточной гибкости известных методов количественной оценки конкурентоспособности технической продукции и сложность их практического использования для прогнозирования.

Несмотря на отмеченные недостатки, результаты анализа методов количественной оценки конкурентоспособности позволяют сделать вывод о том, что зависимость (1), основанная на отношении полезного эффекта от использования изделия за нормативный срок его службы к совокупным затратам за полный жизненный цикл, дает возможность получить наиболее объективную и достоверную количественную оценку показателя конкурентоспособности. Это позволяет на основе данной зависимости разработать методику определения конкурентоспособности товара с более высокой точностью.

Следуя иерархии понятий конкурентоспособности, рассмотрим известные методики оценки конкурентоспособности предприятий.

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха является конкурентоспособность, которая означает способность превосходить и опережать других. Конкурентоспособность – категория, которая имеет философский, экономический, социальный аспекты [40], и она применима к различным объектам, в том числе, товарам, предприятиям (фирмам), организациям, отраслям, регионам, странам.

В настоящее время борьба за потребителя идет не только на уровне конкурентоспособности товара и его основных составляющих качества, цены и затрат на эксплуатацию, но и на уровне предприятий, его возможности предложить воплощенное в товаре новое потребительское свойство.

Конкурентоспособность предприятия (фирмы, организации) означает его способность производить конкурентоспособную продукцию за счет эффективного использования своего ресурсного потенциала, качества организации производства и его управления. При этом конкурентоспособность интегрирует все аспекты и факторы функционирования и развития предприятия как объекта управления. В этой связи становится необходимым анализ процессов создания конкурентных преимуществ на уровне предприятия как основной структурной единицы экономики страны. Именно на предприятии создаются конкурентные преимущества товара, из которых далее формируются конкурентоспособности более высоких уровней отрасли, региона и страны в целом.

Сегодня для каждого предприятия становится актуальной задача создания конкретного потенциала, заключающегося в его способности проектировать, изготавливать, реализовывать и обслуживать конкурентоспособную продукцию, превосходящую по своим качественно-ценовым и сервисным параметрам товары конкурентов и пользующихся предпочтительным спросом потребителей. В настоящее время работа предприятия не сводится только к удовлетворению сегодняшних запросов потребителей, а должна вестись на опережение и целенаправленного формирования его будущих потребностей. В острой борьбе выигрывает то предприятие, которое способно воспринимать, использовать, закреплять и развивать технические новшества, на основе которых можно создавать товары с новыми потребительскими свойствами. В этих условиях для любого товаропроизводителя главным фактором успеха становится его конкурентоспособность, т.е. способность опережать конкурента (соперника) в своем бизнесе. Следовательно, встает вопрос: "Каким набором требований конкурентных преимуществ должно обладать предприятие, чтобы производить конкурентоспособные товары, востребованные потребителями в настоящем и будущем?" Вопросы количественной оценки конкурентоспособности предприятий (фирм, организаций) приобретают объективную реальность, когда конкурентоспособность выпускаемых ими товаров в условиях рыночной экономики рассматривается как основа становления отечественной промышленности на новый уровень, отвечающий требованиям как внутреннего, так и внешнего рынка.

Выбор метода количественной оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой – уменьшить затраты времени и средств на ее определение. Поэтому в алгоритме оценки конкурентоспособности предприятия, как одному из основных этапов, относится этап выбора метода оценивания, заключающийся в раскрытии его сущности, обосновании целесообразности и возможности получения оценки с минимальной погрешностью. Кроме того, метод оценивания определяет возможность получения объективной количественной оценки и может находиться в основе формирования и управления конкурентных преимуществ предприятия и его конкурентного потенциала.

Рассмотрим оценку конкурентоспособности организации (предприятия), предложенной в работе [60].

Для оценки конкурентоспособности организации сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа предприятия – установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости его функционирования.

Этапы проведения системного анализа состояния предприятия предлагается "привязывать" к структуре системы управления организацией:

- 1) анализ качества научного сопровождения системы управления с точки зрения количества и глубины применяемых научных подходов и методов управления;
- 2) анализ компонентов выхода системы, т.е. качества стратегии организации, уточнение целей исходя из ее внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей (SWOT-анализ);
- 3) анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов;
- 4) анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли;
- 5) анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона (города), оказывающих позитивное и негативное влияние на организацию;
- 6) анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации;

7) анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, т.е. в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации;

8) анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в ее организационно-техническом и социальном развитии ("процесс" в системе);

9) анализ качества управляемой подсистемы системы управления в части формирования системы показателей качества и ресурсоемкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению;

10) анализ качества управляющей подсистемы системы управления организацией в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений;

11) анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон;

12) анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров, новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом;

13) анализ эффективности использования ресурсов и рентабельности производства;

14) анализ устойчивости функционирования организации;

15) установление стратегических и тактических факторов конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе ее стратегии. На этом этапе синтезируется вся предыдущая работа.

Следует отметить, что подходы к оценке конкурентоспособности не могут быть одними и теми же для стадий стратегического и тактического маркетинга. На стадии стратегического маркетинга как первой стадии жизненного цикла товаров (пространственный аспект) и первой функции управления (временной аспект) разрабатываются нормативы конкурентоспособности на длительный период, а на стадии тактического маркетинга выполняются работы по материализации у изготовителя и реализации на рынке стратегических нормативов конкурентоспособности, а также по корректировке этих нормативов. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого.

В развитых странах действуют различные методики оценки конкурентоспособности фирм и компаний [74]. Эти методики носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер. Недостатки подходов и методик оценки конкурентоспособности организаций-изготовителей состоят в следующем:

1) апробированные в мировой практике подходы и методы оценки конкурентоспособности организаций-производителей не отражают применения и воздействия на них научных подходов к управлению (менеджменту), прежде всего, системного, комплексного, воспроизводственного, нормативного и др. Так, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух. Один подход к оценке учитывает резервы в использовании факторов производства. Другой – стоимость конкретных факторов производства в конкретной стране. Третий – эффективность использования потенциала. Четвертый – эффективность производственно-сбытовой деятельности. Пятый – усилия в области повышения качества товаров и т.д. Как будто перечисленные аспекты не нужно анализировать одновременно, системно, комплексно;

2) развитым странам по сравнению с Россией значительно легче, так как:

а) они легко могут использовать научно-производственный и ресурсный потенциал других стран (прежде всего, России);

б) могут держать секретные патенты и ноу-хау, чтобы быть монополистами в данной сфере;

в) у них отлажены рыночные механизмы (законодательная основа, инфраструктура), которые "автоматически" выбросят за борт некачественные товары (в США ежегодно закрывается около 25 % малых фирм);

г) кроме стратегического маркетинга и менеджмента в вузах развитых стран изучают методы прогнозирования, исследования операций, математической статистики и другие, а в России за последние 10 лет значительно ослабло внимание к проблеме повышения качества управленческого решения;

3) с методической точки зрения неправомерно определять обобщающий (интегральный) показатель конкурентоспособности организации умножением индексов конкурентоспособности товарной массы (всех товаров организации) и относительной эффективности организации, так как эти показатели тесно коррелируют друг с другом. Очевидно, что любой показатель эффективности зависит от объема продаж и добавленной стоимости, а последние, в свою очередь, прямо пропорционально зависимы от конкурентоспособности товаров организации (при условии добросовестной ее оценки).

По методике оценки конкурентоспособности организации предложения автора работы [60] заключаются в следующем:

- уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;

- отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;

- отдельно считать показатель устойчивости функционирования организации;

- прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на пять лет.

Конкурентоспособность предприятия (организации) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются.

Известны различные подходы к оценке конкурентоспособности организации и ее теоретическим и методическим основам посвящены работы [40, 60, 69].

Так, Н.К. Моисеевой [74] предложена формула для оценки конкурентоспособности производителя:

$$K_{\Pi} = J_{\Gamma} J_{\Delta}, \quad (26)$$

где  $K_{\Pi}$  – общий показатель конкурентоспособности по товарной массе;  $J_{\Gamma}$  – индекс конкурентоспособности по товарной массе;  $J_{\Delta}$  – индекс относительной эффективности деятельности предприятия, в состав которой входят показатели рентабельности продаж, активов, основного и собственного капиталов, объема продаж и т.д.

Предлагается также учитывать следующие критерии, определяющие конкурентоспособность организации:

- критерии, отражающие в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства. Автор [75] приводит расчеты перечисленных показателей и методику определения  $J_1, J_3$ .

Круглов М.И. [75] рекомендует оценивать конкурентоспособность предприятия по формуле аналогичной (26), а для определения индексов конкурентоспособности по товарной массе и относительной эффективности предприятия использовать зависимость

$$J_1 = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{i\delta}} \frac{K_i}{K_{i\delta}} \frac{Z_{i\delta}}{Z_i}, \quad (27)$$

где  $p$  – число видов производимого товара ( $i = 1, 2, 3, 4, \dots, p$ );  $n_i, n_{i\delta}$  – количество товара  $i$ -го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами;  $\beta_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го товара в конкуренции на рынке и

$$\sum_{i=1}^p \beta_i = 1,0;$$

$K_i, K_{i\delta}$  – комплексные показатели качества конкурирующих товаров – данного (рассматриваемого) и базового, с которым ведется сравнение;  $Z_i, Z_{i\delta}$  – затраты на приобретение и использование этих товаров за их жизненный цикл;

$$J_3 = \sum_{j=1}^k \gamma_j \frac{E_j}{E_{j\delta}},$$

где  $k$  – количество показателей эффективности производства ( $j = 1, 2, 3, 4, \dots, k$ );  $\gamma_j$  – коэффициент значимости показателя эффективности;

$$\sum_{j=1}^k \gamma_j = 1,0;$$

$E_j, E_{j\delta}$  – частные показатели эффективности данной организации и организации конкурента (например, производительность труда, коэффициент отдачи основного и оборотного капиталов, рентабельность продукции, коэффициент финансовой устойчивости).

Следует согласиться с мнением Р.А. Фатхутдинова [60] который считает, что расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия путем умножения индексов конкурентоспособности товарной массы и относительной эффективности деятельности не правомерен, так как эти два показателя тесно конкурируют.

Методика Р.А. Фатхутдинова [60] оценки конкурентоспособности предприятия предусматривает расчет уровня конкурентоспособности как средневзвешенной величины по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках. При этом отдельно определять и анализировать показатели эффективности деятельности предприятия, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке и устойчивости функционирования организации. Перечисленные три конкретных показателя предлагается прогнозировать как минимум на пять лет. Для интегральной оценки конкурентоспособности предприятия (организации) в статистике предлагается формула, учитывающая весомость товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{\text{opr}} = \sum_{i=1}^n a_i b_i K_{ij} \longrightarrow 1, \quad (28)$$

где  $a_i$  – удельный вес товара в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы,  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ,  $\sum_{i=1}^n a_i = 1,0$ ;  $b_i$  – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации.

Для промышленных развитых стран (США, Япония, стран Евросоюза, Канада и др.) значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0; для остальных стран – 0,7; для внутреннего рынка – 0,5.

Удельный вес  $i$ -го товара организации в объеме продаж определяется как отношение:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (29)$$

где  $V_i$  – объем продаж  $i$ -го товара за анализируемый период в стоимостном выражении;  $V$  – общий объем продаж организации за тот же период;  $K_{ij}$  – конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке, которая для однопараметрических объектов определяется по формуле

$$K_{ij} = \frac{E_{a.o}}{E_{л.o}} k'_1 k'_2 k'_n, \quad (30)$$

где  $E_{a.o}$  – эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта;  $E_{л.o}$  – эффективность лучшего образца конкурента, используемого на данном уровне;  $k'_1 k'_2 k'_n$  – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

В формуле (30) эффективность объекта находится из выражения

$$E = \frac{\Pi_c}{Z_c}, \quad (31)$$

где  $P_c$  – полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;  $Z_c$  – совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкурентного рынка в стоимостном выражении.

Фатхутдиновым Р.А. в работе [2] приводится формула для расчета конкурентоспособности простых, параметрических объектов, а для таких сложных, многопараметрических объектов как предприятие (организация) рекомендуется использовать экспертные методы.

При этом для определения и анализа (интегрального) обобщенного конкурентоспособности предприятия необходимо использовать следующие укрупненные группы (факторов) показателей:

1. Полезный эффект товара (интегральный показатель качества), единицы полезного эффекта.
2. Совокупность затраты за жизненный цикл единицы товара.
3. Качество сервиса товара.
4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации доли единицы.
5. Показатели значимости рынков, на которых представлен товар.
6. Параметры товарных рынков.
7. Удельная цена товара.
8. Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единицы.

Рассмотрим пример оценки конкурентоспособности организации по исходным данным, приведенным в табл. 7.

### 7. Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации-производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	
2. Показатель значимости рынка	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,95	1,05	1,10	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке, млн. ден. ед.	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле (29))	0,056	0,194	0,676	0,074

В примере для упрощения принято: каждый товар представлен только на одном рынке, что на практике встречается редко, особенно с товаром А.

По формуле (20) рассчитаем конкурентоспособность организации:

$$K_{\text{орг}} = 0,056 \cdot 1,0 \cdot 0,95 / 0,194 \cdot 0,7 \cdot 1,05 + 0,676 \cdot 0,5 \cdot 1,10 + 0,074 \cdot 0,5 \cdot 0,97 = 0,603.$$

Анализ структуры товарной массы и конкурентоспособности организации позволяет сделать выводы:

2) Конкурентоспособность организации низкая, примерно на 40 % ниже мирового уровня. Конкурировать на внешнем рынке организации с такими товарами невозможно.

3) В структуре товарной массы организации примерно 20 % объема продаж конкурентоспособных в остальных странах (кроме развитых) и 67 % – на внутреннем рынке. Если считать, что конкурентоспособный товар в остальных странах будет конкурентоспособным на внутреннем рынке, то 87 % товаров организации отвечают требованиям своих покупателей.

4) Для повышения конкурентоспособности организации необходимо снимать с производства товар Г, повышать качество и другие показатели конкурентоспособности остальных товаров.

Большинство методов оценки конкурентоспособности предприятий основаны на применении различных методов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д. Так, в работе [76] конкурентоспособность фирмы предлагается оценивать на основе семи показателей экономической деятельности предприятия.

Оценку конкурентоспособности предприятия в работе [77] предлагается вести по пяти частным показателям, характеризующих эффективность производственной деятельности, финансового положения предприятия, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективность инновационного проекта.

Для определения интегрального показателя конкурентоспособности (К) используется метод желательности, и расчетная формула имеет вид, где К находится как среднегеометрическая взвешенная:

$$K = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 \sqrt{l_1^{\alpha_1} l_2^{\alpha_2} l_3^{\alpha_3} l_4^{\alpha_4} l_5^{\alpha_5}}, \quad (32)$$

где  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  – коэффициенты весомости показателей эффективности;  $l_1, l_2, l_3, l_4, l_5$  – частные показатели эффективности.

Основной недостаток рассматриваемой методики заключается в том, что в случае, если предприятие имеет нулевое значение какого-либо частного показателя, то интегральный показатель становится равным нулю.

Более широкий спектр показателей для оценки конкурентоспособности предприятия предложен в работе [78], где они сгруппированы в следующие восемь групп:

- 1) ликвидности и платежеспособности;
- 2) рыночной устойчивости;

- 3) рентабельности результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- 4) оценки использования организационно-управленческого персонала;
- 5) коммерческой активности;
- 6) оценки конкурентоспособности товара;
- 7) оценки качества торгового обслуживания;
- 8) имидж системы.

Формула для расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия имеет вид

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + A_3^2 + \dots + A_{ij}^2}, \quad (33)$$

где  $R_{ij}$  – интегральный показатель рассматриваемого объекта рынка и других  $j$ -а конкурентов;  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_{ij}$  – единичные показатели оценки конкурентоспособности рассматриваемого объекта рынка и других анализируемых  $j$ -х конкурентов.

Уровень конкурентоспособности предприятия находится из соотношения полученного интегрального показателя анализируемого предприятия и предприятия принятого за эталон. Затем по шкале Ансоффа [79] дается количественная характеристика уровня конкурентоспособности предприятия:

- $0 \leq K \leq 0,4$  – неудовлетворительный;
- $0,4 \leq K \leq 0,7$  – удовлетворительный;
- $0,7 \leq K \leq 0,8$  – хороший;
- $0,8 \leq K \leq 1,0$  – высокий уровень конкурентоспособности.

Следует отметить, что перевод полученного уровня конкурентоспособности предприятия на качественный уровень по шкале Ансоффа [79] является условным.

Известны упрощенные методики оценки конкурентоспособности, исследуемых предприятий с позиции количества учитываемых групп и факторов.

Например, автором [80] предлагается проводить сравнительную оценку конкурентоспособности производителей металлообрабатывающего оборудования в баллах по следующим четырем группам факторов:

- 1) продукции (качество, технические параметры, престижность торговой марки, упаковка, габаритность, уровень ремонтного обслуживания, универсальность, надежность, срок службы, защищенность патентами и т.д.);
- 2) цене (прейскурантной, процент скидки с цены, срок платежа, условия скидки);
- 3) каналам сбыта (прямая доставка, торговые представительства, оптовые посредники, агенты и миссионеры, дилеры, степень охвата рынка, система контроля запасов, система транспортировки);
- 4) продвижению продукции на рынке (реклама, индивидуальная продажа, стимулы для потребителей, демонстрационная торговля, обучение персонала, упоминание о продукции в средствах массовой информации).

Затем присвоенные баллы суммировать по факторам конкурентоспособности и по абсолютной величине количества баллов, провести оценку конкурентоспособности предприятия. Естественно, чем больше баллов, тем выше конкурентоспособность предприятия. Основной недостаток данной методики заключается в том, что в процессе оценивания в баллах экспертным методом будут присутствовать элементы субъективизма, которые снижают объективность количественной оценки любого объекта.

Включаемые четыре группы факторных признаков: регрессионные уравнения, которые устанавливают количественные взаимосвязи критериев конкурентоспособности металлорежущих станков и показателей эффективности управления предприятием, получены в работе [81]. Однако возможности регрессионного метода ограничены, так как получаемые модели отражают закономерности конкретных предприятий.

Одним из важнейших стратегических конкурентных преимуществ в настоящее время является имидж предприятия. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности рассматривается в работе авторов [82]. Высокий имидж предприятия и его товаров является подтверждением того, что предприятие обладает уникальными деловыми способностями, позволяющими повышать предлагаемую потребителям ценность товаров или услуг.

Алгоритм действий при построении имиджа предприятий включает:

- измерение имиджа: какой он?
- оценка имиджа: что должно быть сделано?
- разработка программы построения имиджи: как это будет сделано?
- осуществление программы;
- и снова измерение имиджа: как он изменился.

Оценку имиджа исследуемых предприятий предлагается осуществлять в баллах при опросе респондентов, а затем производить их сравнение по абсолютной величине набранных баллов. Однако в рассматриваемой работе не приводятся показатели для измерения имиджа предприятия.

Конкурентный статус предприятия (КСП) на рынке авторами работы [83] предлагается оценивать интегральным коэффициентом полезного действия (КПД<sub>и</sub>), характеризующим степень использования производственных ресурсов, включающий частные коэффициенты полезного действия: КПД<sub>м</sub> – материалов; КПД<sub>э</sub> – энергии; КПД<sub>т</sub> – трудовых ресурсов. Формула для расчета интегрального коэффициента полезного действия предприятия, как производственной системы, имеет вид

$$КПД_{и} = КПД_{м} \cdot КПД_{э} \cdot КПД_{т}, \quad (34)$$

где частные коэффициенты полезного действия находятся из следующих соотношений: КПД<sub>т</sub> – определяемой как годовой трудоемкости изготавливаемой продукции (Т) к номинальному фонду времени работающих (φ), т.е.  $КПД_{т} = Т / φ$ ; КПД<sub>м</sub> – чистого веса товаров к общему расходу используемых материалов (без учета комплектующих изделий и полуфабрикатов, полученных со стороны); КПД<sub>э</sub> – полезной энергии, затрачиваемой на изготовление продукции, включающей все ее виды, к общему потреблению энергии.

В итоге конкурентный статус фирмы определяется по расчетному интегральному показателю полезного действия (КПД<sub>и</sub>), исходя из следующей градации: если  $KPD \geq 0,6$ , то позиция предприятия на рынке сильная;  $0,6 < КПД_{и} \leq 0,4$  – позиция средняя и  $КПД_{и} < 0,4$  – позиция слабая. Метод определения КПД по использованию производственных ресурсов, позволяет целенаправленно вести работу по снижению себестоимости продукции, используя безотходные и энергосберегающие технологии.

Следует отметить, что предложенная методика не учитывает всего комплекса ресурсного потенциала предприятия и его такие важнейшие составляющие как финансовые, инвестиционные, инновационные и информационные ресурсы, которые в совокупности дают возможность предприятию значительно повысить свой конкурентный статус. Кроме того, частные показатели дополнительно должны отражать эффективность функциональных и организационно-управляемых аспектов деятельности предприятия. Эти направления отражены в работе [77], где конкурентный потенциал предприятия оценивается по следующим семи группам показателей:

- экономический потенциал и эффективность деятельности (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, долг на рынке, прибыль);
- уровень управления (формы организации и опыт функционирования элементов хозяйственного механизма с позиции нововведений и ответственности);
- производственный и сбытовой потенциалы, указывающие на возможность фирмы производить и реализовывать ту или иную продукцию в требуемых количествах, в необходимые сроки (наличие сырьевой базы; производственная и сбытовая мощности; объем и направления капиталовложений, определяющих производственную политику и т.д.);
- научно-исследовательский потенциал (организация и направление научных исследований, ежегодные расходы на НИОКР, число патентов на изобретения, область патентования, оценка возможности занятия фирмой национального положения в какой-либо области техники и т.д.);
- финансовые предпочтения (платежеспособность, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала – отношение собственного капитала к общей сумме активов и т.д.);
- репутация фирмы, ее рыночная стратегия, инновационная деятельность;
- состояние и квалификация трудовых ресурсов.

Перечисленные группы показателей, по которым автор [77] рекомендует производить оценку конкурентоспособности предприятия, наиболее полно отражают его финансовую и производительную сферы деятельности, но конкурентоспособность – это особая категория, где в известных пределах сходятся интересы производителей и потребителей товаров. Поэтому при оценке необходимо учитывать не только совокупность показателей, относящихся к производственной сфере, но и критерии, отражающие (учитывающие) предпродажную и послепродажную деятельность, например, сервисное обслуживание товаров при их эксплуатации, включая утилизацию, т.е. показатели, составляющие важность для потребителей конкретного рынка. Кроме того, автором [77] не рассматривается задача определения основного, т.е. интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

Известна методика [84], в которой конкурентоспособность предприятия определяется по среднеарифметическому или по средневзвешенному показателю конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции и расчетная формула имеет вид

$$J_{\text{пред}} = \left[ \frac{\sum_{i=1}^m J_{i/1} + \sum_{i=1}^m J_{i/2} + \dots + \sum_{i=1}^m J_{i/n}}{m} + \frac{\sum_{j=1}^n J_{j/1} + \sum_{j=1}^n J_{j/2} + \dots + \sum_{j=1}^n J_{j/n}}{n} + \frac{\sum_{k=1}^r J_{k/1} + \sum_{k=1}^r J_{k/2} + \dots + \sum_{k=1}^r J_{k/r}}{r} \right] / P, \quad (35)$$

где  $J_{\text{пред}}$  – конкурентоспособность предприятия относительно конкурентов;  $J_{i/1}$  – относительная конкурентоспособность  $i$ -й продукции предприятия к продукции первого конкурента;  $J_{j/1}$  – относительная конкурентоспособность  $j$ -й продукции первого конкурента;  $J_{k/1}$  – относительная конкурентоспособность  $k$ -й продукции к продукции первого конкурента;  $m, n, r$  – количество конкурентов соответственно по  $i, j$  и  $k$  продукциям;  $p$  – количество конкурентов. Относительная конкурентоспособность  $i$ -й продукции находится из выражения

$$J_{i/m} = a_{1/2} b_{1/2} c_{1/2} \dots m_{1/2}, \quad (36)$$

где  $a_{1/2}, b_{1/2}, c_{1/2}$  – частные показатели конкурентоспособности продукции первого производителя относительно второго, которые определяются отношением какого либо параметра товара первого производителя к аналогичному значению параметра товара второго производителя.

В формуле (35) взвешивание может осуществлять не только относительно количества конкурентов, но и, например, объемам продаж.

Однако практическое использование данной методики для определения конкурентоспособности предприятия затруднено, так как по формуле (35) можно рассчитать только среднеарифметическую величину отношений величин параметра товаров одного конкурента перед другим. Кроме того, конкурентоспособность предприятия это комплексная характеристика, определение которой необходимо вести по всем направлениям деятельности предприятия.

Повышение уровня конкурентного поля (включение в него сложных производственных систем и их комбинаций, являющихся результатом хозяйственного взаимодействия отдельных предприятий и фирм) усложняет анализ конкурентоспо-

способности сравниваемых объектов, приближая их к следующей ступени – мезоконкурентоспособности. Под данной категорией следует понимать эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее "живучести" и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом [85].

Оценивая конкурентоспособность отрасли или отраслевого комплекса, при необходимости следует учитывать такой важный фактор, как функционирование отрасли в качестве органичной части национального хозяйства (например, обеспечения страны средствами производства, если иметь в виду машиностроение). Конкурентоспособность на уровне отрасли и региона можно оценивать, применяя следующие показатели (и их комбинацию): производитель труда; уровень оплаты труда; капиталоемкость; наукоемкость и технический уровень продукции; совокупность знаний и научных заделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства; объем технологических заделов для реализации научных и конструкторских разработок; степень экспортной ориентации региона; степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства; тоже в отношении динамики цен на продукцию; экспансия отрасли (степень использования ее продукции в различных отраслях хозяйства) и т.д. Этот набор показателей может быть изменен или дополнен с учетом специфики отраслевых объединений, финансово-промышленных групп или отдельных сфер хозяйствования.

Количественную оценку конкурентоспособности отрасли, следуя рекомендациям автора работы [60], можно выполнить по ее ведущим конкурентоспособным предприятиям, удельный вес которых составляет 60 % от объема продаж продукции по всей отрасли. Основываясь на данной рекомендации, формула для определения уровня конкурентоспособности отрасли примет вид

$$K_{отр} = \sum_{i=1}^n \alpha_i K_{пред} \quad (37)$$

где  $n$  – количество ведущих предприятий отрасли;  $\alpha_i$  – удельный вес  $i$ -го предприятия по объему продаж конкурентоспособной продукции среди  $n$  предприятий  $\left( \sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \right)$ ;  $K_{пред}$  – уровень конкурентоспособности предприятия, который определяется по формуле (28).

С учетом особенности региональных факторов количественный уровень конкурентоспособности региона можно определить по формуле, аналогичной для расчета уровня конкурентоспособности отрасли.

Национальная конкурентоспособность может быть измерена с помощью ряда показателей [52]. Это прежде всего: сальдо внешнеторгового баланса; затраты факторов производства на единицу продукции, приведенные к курсу национальной валюты; рыночные квоты. Однако перечисленные показатели не в полной мере отражают характер и качество конкурентного преимущества, а значит, его устойчивость и перспективность. Необходимо отнести к числу интегральных измерителей национальной конкурентоспособности "производительность труда", отражающую то, насколько страна может быть низкозатратным производителем при условии высокой заработной платы, а также "полную факторную производительность", измеряющуюся количеством продукции, произведенной на единицу совокупных затрат труда и капитала.

Таким образом, в настоящее время в практике количественной оценки конкурентоспособности товаров, организаций, отрасли, ремонтов, государств отсутствуют общепринятые методики. Однако проведенный анализ известных методических подходов оценки конкурентоспособности является актуальным, так как накопленный материал методических разработок отражает динамику развития данной проблемы. Вызывает определенный интерес развитие зарубежных методов оценки конкурентоспособности отраслей, фирм и их товаров, краткий анализ которых приведен в работе [85].

В основе большинства подходов зарубежных авторов к оценке конкурентоспособности на отраслевом уровне лежит классическая теория международного разделения труда и, в частности, принципы абсолютных и сравнительных преимуществ.

Непосредственно измерить сравнительные преимущества весьма сложно, поэтому зарубежными учеными предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых служит метод, построенный на предположении: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами эта отрасль обладает по отношению к конкурентам.

Методологическая незавершенность названных подходов явилась предпосылкой для разработки в рамках сравнительных преимуществ иных способов решения проблемы, в частности, через использование таких показателей, характеризующих конечный результат взаимодействия производителя с рынком, как масса прибыли, рентабельность, доля на рынке и т.п.

Самостоятельное направление исследований зарубежных ученых составляют методы оценки конкурентоспособности, а одновременно и эффективности фирм и их товаров, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. При этом под равновесным понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, т.е. для изменения своей доли на рынке. Однако и эти методы имеют существенные ограничения в своем применении.

Отдельную группу составляют методы, построенные на представлении о том, что чем прочнее позиции отдельных фирм, составляющих данную отрасль, тем более конкурентоспособна вся отрасль.

В основе этой теории (эффективной конкуренции) лежит разработка критерия для признания имеющегося в отрасли уровня конкуренции, достаточного для поддержания высокой эффективности всей хозяйственной деятельности. В рамках этой теории используются два основных подхода. При структурном подходе для оценки положения отрасли используются такие показатели: уровень концентрации производства и капитала, наличие барьер для вновь вступивших на отраслевой рынок, степень дифференциации продукции, преимущества в издержках и др.

При функциональном подходе используются следующие группы показателей:

- 1) отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности;
- 2) характеризующие интенсивность использования основного и оборотного капитала;
- 3) связанные с оценкой финансовой деятельности фирм.

На современном этапе развития западной научной мысли все большую популярность приобретает стоимостной подход к оценке конкурентоспособности и эффективности фирм (бизнеса). При этом традиционно используются такие подходы: доходный; сравнительный (рыночный); затратный (на основе активов); основанный на оценке имущественных (реальных) активов.

В следующую группу выделяются подходы к оценке конкурентоспособности фирмы-производителя, которые связывают ее с показателями качества и конкурентоспособности продукции. Поскольку в товаре потребительские свойства неотделимы от его стоимостных характеристик, постольку величина конкурентоспособности зависит как от размера потребительских свойств, так и от его стоимости. Наличие потребительских свойств обуславливает эффективность потребления товара, его полезный эффект. Соотношение показателя цены к полезному эффекту товара и сравнение его с аналогичными показателями других товаров дает представление об уровне его конкурентоспособности.

Особое место в зарубежном опыте занимают материальные методы оценки уровня конкурентоспособности. Они основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике. Теоретической основой этих методов служит концепция жизненного цикла товара и технологии.

Главным инструментом служит матрица, построенная с использованием двух показателей, один из которых является временным. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали – относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены в этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными будут те товары, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Процесс достижения важнейших целей общества в условиях рыночной экономики отражается в рыночной стратегии фирм, в формировании ими долговременных целей. При огромном различии позиций в системе долговременных целей можно выделить две группы показателей, которые обеспечивают решение главных задач. Показатели первой группы (доля компании на рынке, ее динамика, объем продаж и др.) в обобщенном виде отражают (хотя и косвенно) степень удовлетворения потребителей продукцией или услугами фирмы. Показатели второй группы (объем прибыли, норма прибыли, производительность труда, добавленная стоимость и др.) отражают уровень эффективности производства данной формы.

Динамика показателей этих двух групп в общем виде противонаправлена, а поэтому для достижения двух главных целей необходимо превратить этот процесс из поиска компромисса в обладающий внутренним единством процесс достижения конкурентных преимуществ. Объектом конкурентной борьбы становится общность и взаимосвязь различных интересов. Так, диалектически прослеживается взаимосвязь понятий "конкурентоспособности товара" и эффективности фирмы производителя. На основе такой взаимосвязи общий показатель конкурентоспособности производителя  $K$  определяется как произведение двух показателей – показателя конкурентоспособности товара  $K_t$  и показателя эффективности производства  $K_p$ .

Показатель  $K$  является интегральной числовой характеристикой конкурентоспособности продуцента. Если  $K < 1$ , то рассматриваемая фирма уступает другой по конкурентоспособности, если  $K > 1$ , то превосходит; при равной конкурентоспособности  $K = 1$ .

Несмотря на разнообразие подходов зарубежных авторов к определению конкурентоспособности, все ученые сходятся в мысли о том, что конкурентоспособность не просто понятие, характеризующее отрасль, фирму, товар по результатам ее деятельности, а совокупность факторов, которыми нужно и можно управлять для повышения эффективности работы фирмы, получения максимальной прибыли и расширения рынка сбыта продукции путем выработки эффективно функционирующего механизма развития фирмы через управление конкурентоспособностью товаров.

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВИДЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Слово "стратегия" заимствовано из военной науки, произошло от греческого strategos – "искусство полководца". Другими словами, стратегия – это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых – находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей (рис. 6), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования предприятия на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение [86].



Рис. 6. Определения стратегии предприятия

Стратегия предприятия – это совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию предприятия – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности предприятия: рост, стабилизацию, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества.

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей предприятия с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия предприятия состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия):

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегия является основой создания плана развития предприятия на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности: предприятие сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать. Судя по результатам исследования, именно те организации, которые давно существуют, быстрее всего реагируют на изменение внешних факторов.

Сформулированная стратегия – это комплекс решений, принимаемых менеджментом на базе основополагающих принципов и правил. Другими словами, стратегия – это обязательство действовать определенным образом. Недостаточно иметь только стра-

тегический план, необходим набор основополагающих принципов и правил поведения персонала всех уровней с учетом деятельности в постоянно изменяющихся условиях.

По своему существу сформулированная стратегия и есть набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности, т.е. стратегию можно считать "зонтиком", под которым укрываются все управленческие функции.

Успех предприятия обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения. Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и предприятие, разрабатывающее, стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т.д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий – вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях предприятие не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху – блестяще выполненная блестящая стратегия. Влияние воздействия стратегии и действий на успех организации отражено в табл. 8.

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких, как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

### 8. Влияние стратегии и действий на успех организации

Действия	Стратегия	
	определенная	неопределенная
Эффективные	Успех в прошлом, и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии предприятия к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как *General Motors*, *IBM*, *PanAm* вынуждены вести борьбу за выживание из-за неспособности руководства приспособляться к происходящим изменениям. Эти компании опережены конкурентами, сумевшими в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде [86].

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основой успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью предприятия предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

Стратегическое управление – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Стратегическое управление можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации. На рис. 7 представлена идея стратегического управления.

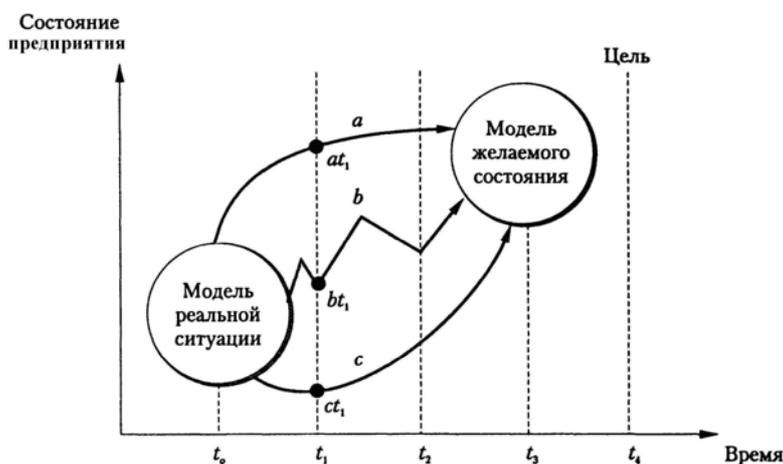


Рис. 7. Базовое представление о стратегическом управлении

По своей сути стратегический подход к управлению предполагает ответ на три основных вопроса, рассматриваемых далее [86].

1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (Модель желаемого состояния).

Здесь речь, прежде всего, идет о постановке целей, исходя из видения руководством предприятия своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать предприятию в достижении своих целей. Таким образом, создается некий идеал предприятия, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

## 2. Кто мы в настоящее время? (Модель реальной ситуации).

Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т.п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах. Результат подобной диагностики – модель реальной ситуации.

## 3. Как перейти из состояния, в котором находится предприятие в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители предприятия должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути, это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей предприятия и основных способов их достижения.

Существует значительное количество вариантов достижения целей; задача стратегического управления – выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятия, который должен быть выполнен в определенные сроки. В модели, представленной на рис. 7, видно, что переход предприятия из исходного состояния в желаемое (например, лидерство в отрасли по объему продаж) может происходить разными путями.

Путь "а" подразумевает быстрые и радикальные изменения в организации на первоначальном этапе стратегического управления, а затем постепенное доведение "деталей" до желаемого состояния. Путь "b" предполагает чередование радикальных перемен с периодом осмысливания достигнутого как стартовой площадкой для следующего рывка к намеченной цели. Путь "с" – это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к существенным изменениям.

Обобщая рассмотренные особенности, можно выделить следующие преимущества стратегического подхода к управлению:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;
- создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели разные пути, но сделать выбор она должна обязательно. Если фирма не определилась со стратегией конкурентной борьбы, то это – нежелание выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций, и таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли.

Пытаясь присутствовать везде, фирма, не определившаяся со стратегией, в каждом конкретном рыночном сегменте будет уступать компаниям, уже сделавшим выбор.

В настоящее время в российской экономике очень много фирм, не определившихся или неверно определившихся в выборе стратегии, которые могут стать (и уже становятся!) легкой добычей для конкурентов, лучше освоивших жестокую науку рынка. Непоследовательные метания обнаруживших свою слабость отечественных предприятий, которые не выбрали или неверно выбрали стратегию, дополнительно осложняют их положение.

Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке [87].

Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компании стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии [88].

Центральным моментом в стратегической ориентации предприятия является выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы его хозяйственной деятельности. По сути, это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества.

Стратегическая цель предприятия выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент.

Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции [7]:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках или дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

- какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение: внутреннему, основанному на преимуществе по издержкам, или внешнему, базирующемуся на уникальности продукции;
- какое легче защищать на конкретном рынке.

На эти вопросы необходимо ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследование: ключевых факторов успеха (КФУ) для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей.

Предприятие, исходя из этой информации, может определить конкурентное преимущество, в отношении которого у него наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;
- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;
- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;
- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;
- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

При выборе стратегии лидерства по издержкам предприятие пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Оно ориентируется на широкий рынок и производит товар в большом количестве. При этом предприятие концентрирует внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. В центре внимания всей стратегии – создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель предприятия в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям – лидерам по издержкам – исключительно легко удается находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, затем в использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, определяющими уровень издержек в цепочке ценностей;
- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокочрезмерных действий в цепочке ценностей.

Менеджеры, собирающиеся проводить стратегию обеспечения низких издержек, должны скрупулезно исследовать каждую затратную операцию и установить, что именно создает издержки. Затем они должны использовать свои знания о движении издержек и управлять издержками (в каждом звене цепочки ценностей), снижая их год за годом. Они должны быть проактивны в изменении деловых процессов, исключая ненужные, несущественные этапы работы и пересматривая цепочку ценностей. Постоянные усовершенствования выполнения и координации работ дают от 30 до 70% экономии вместо 5...10%, которые получаются от несистематических дополнений и "латания дыр".

Чтобы избежать опасностей стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны понимать, что стратегическая цель "низкие издержки" по сравнению с конкурентами не означает абсолютизации этой идеи. Завоеывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где предприятие достигло преимущества по издержкам и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

Как вариант стратегии лидерства по издержкам можно считать стратегию оптимальных издержек [89].

Данная стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки с одновременным предоставлением покупателю несколько большего чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале "качество – обслуживание – характеристики – внешняя привлекательность товара", и одновременно в убеждении покупателей в разумности цены.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется стратегией оптимальных издержек, потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале "качество – обслуживание – характеристики – привлекательность".

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам "качество – обслуживание – характеристики – привлекательность" к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам – с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать: такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле; такие же возможности товара, только дешевле, и т.д.

Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, являются умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям), по ценам, приемлемым для покупателя. Наиболее искушенные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой, и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации.

Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные преимущества в товаре, которые они хотят видеть, и постоянно поддерживать эти преимущества [7].

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом – путем эффективной структуры затрат – дифференциации можно добиться различными путями. Выделим три основных подхода, используемых в стратегии дифференциации:

1. Разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по эксплуатации продукции предприятия-изготовителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т.п.).
2. Создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другими изделиями, взаимозаменяемость и т.п.).
3. Придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль).

Дифференциация, определяющая полезность предложения, может заключаться в самой продукции, в услугах, в персонале, в имидже марки. По характеру направления можно выделить инновационную и маркетинговую стратегию дифференциации.

Инновационная стратегия дифференциации – это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребителей. Реальная дифференциация характерна в большей степени для рынка товаров производственного назначения, продукции отраслей "хай-тек", где наибольший отрыв в конкурентной борьбе определяется инновационной стратегией.

Маркетинговая стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его ценой, упаковкой, методами доставки (товары на дом, книга почтой и т.д.); размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (гарантии, сервис и т.п.); торговой маркой, которая создает – особенный имидж.

Стратегия дифференциации – это стратегия становится привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему они отдают предпочтение, что думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда существенное количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем больше заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (поскольку некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, когда покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Ключом к успеху стратегии дифференциации является создание покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. Один из них состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, которые способствуют снижению совокупных затрат покупателя по использованию продукции компании. Второй подход заключается в создании таких особенностей товара, чтобы повышалась результативность его применения потребителем. Третий подход предполагает придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а каким-либо другим образом.

Основой дифференциации при завоевании конкурентного преимущества является товар, характеристики которого существенно отличаются от характеристик товаров, производимых конкурентами.

Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность. Типичные ошибки при проведении дифференциации:

- попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем;
- усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара/услуги превосходят потребности покупателя;
- попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами);
- игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении;
- непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

Стратегия фокусирования (специализации) – это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на отдельной части продукции или географическом регионе.

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для отдельного региона. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достигнуть преимущества, если иметь более низкие, чем у конкурентов издержки на заданной рыночной нише, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенно в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам – довольно типичный подход для бизнеса. Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство из следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;
- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащей предприятию (фирме). В частности, Ф. Котлер, исходя из этого критерия, выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующего за лидером, и специалиста [63]. Рассмотрим эти стратегии.

*Стратегии лидера.* Фирма – лидер рынка товара – занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой "точку отсчета" для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

*Расширение первичного спроса.* Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Мы находим здесь компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя, таким образом, базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между этими двумя ориентациями.

*Стратегия "следующего за лидером".* "Следующий за лидером" – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Такие фирмы преследуют цель "мирного сосуществования" и осознанного раздела рынка. Подобное поведение, чаще всего, имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Принято выделять четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

1. Творческая сегментация рынка – небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовывать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

2. Эффективное использование НИОКР – небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

3. Оставаться малыми – успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

4. Сильный руководитель – влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия "следующего за лидером", таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а, скорее, его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

*Стратегии специалиста.* Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- 1) обладать достаточным потенциалом прибыли;
- 2) иметь потенциал роста;
- 3) быть малопривлекательной для конкурентов;
- 4) соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- 5) иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или с любым элементом маркетингового давления.

В зависимости от типа предприятия принято также выделять свой ряд конкурентных стратегий [87].

*Виолетная ("силовая") стратегия* – характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Малые издержки в свою очередь позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и становится источником конкурентных преимуществ для фирм-виолетов. Продавая добротную (средний уровень качества) продукцию по невысоким ценам, такая компания обеспечивает себе большой запас конкурентоспособности (разность между величиной потребительской ценности и ценой приобретения велика, а значит, велик и чистый выигреш потребителя).

Сколь бы оправданными ни были обвинения промышленных гигантов в монополизме и вытекающих из него завышении цен и низком качестве ширпотреба, магистральная линия рыночного поведения крупных фирм все же иная: не "дорого и плохо", а "дешево, но прилично". Поэтому потребители считают для себя выгодным приобрести их продукцию.

Нынешнее время – не лучшее для отечественных виолетов, к числу которых относится большинство крупных российских промышленных предприятий. Мощное производственное оборудование – сильнейший козырь в их арсенале, но только когда оно загружено. Однако структурный кризис снизил их загрузку до недопустимого уровня. Тем не менее, именно крупные корпорации составляют костяк экономики нашей страны.

*Патиентная (нишевая) стратегия* – типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей.

Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Другими словами, если виоленты добиваются высокой конкурентоспособности за счет низких цен своей продукции, то пациенты делают ставку на высокую потребительскую ценность. Их девиз: "Дорого, зато как хорошо!".

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но и в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь, стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, деятельность которой целиком направлена на их изучение и удовлетворение. Здесь роли меняются: гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущество получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы-пациенты называют "хитрыми лисами" экономики.

Для отечественных фирм пациентная стратегия имеет особое значение, прежде всего, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Вал импорта потребительских товаров (в большинстве своем изготовленных иностранными производителями) уничтожил появившуюся в начале перестройки поросль производственных кооперативов, изготавливавших обычные товары. Вероятно, в дальнейшем в специализированные фирмы-пациенты превратятся многие наши передовые производства, в том числе бывшие оборонные. Для этого они располагают неплохими исходными позициями: элитная рабочая сила, хорошее оборудование, опыт мелкосерийного производства, а порой и уникальная продукция.

*Коммутантная (соединяющая) стратегия* – преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого не специализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги. "Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы", – таким мог бы быть лозунг этих фирм.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с определенными обстоятельствами возникла потребность в том-то и том-то. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей плюс наличие технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового (виоленты) или специализированного (пациенты) производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают коммутанты.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов, т.е. всего, чем сильны другие фирмы, приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) практически безразлично, чем заниматься. Из-за незаметности и даже безликости деятельности коммутанты получили название "серых мышей". Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только им преимущества. Им легко радикально изменять сферы коммерческой деятельности, что не способны делать другие фирмы. В свою очередь, повышенная гибкость усиливает позиции коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью использовать ради нее любые средства проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Именно коммутантная стратегия преобладает среди новых российских частных фирм. Старейшие из них начинали как производственные кооперативы, в своем развитии пережили бум компьютерной торговли, период "иномарок", поменяли еще целый ряд специализаций. Да и до настоящего времени любое изменение таможенных пошлин или сравнительной рентабельности работы с разными товарами порождает массовую смену рода деятельности частных предприятий.

С точки зрения интересов всей экономики роль фирм-коммутантов вполне оправдана. При "здоровой" экономике они в основном концентрируются не в торговле импортными товарами, а в производстве и сфере услуг.

*Эксплерентная (пионерская) стратегия* – эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Среди подобных фирм – первопроходцы выпуска персональных компьютеров и ряд фирм в более прозаических отраслях.

Сила эксплерентов обусловлена опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это стало основанием для сравнения подобных фирм с "первыми ласточками", раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем. Девиз эксплерентов: "Лучше и дешевле..., если получится". С общехозяйственных позиций роль подобных компаний огромна.

В современной России эксплерентов мало, хотя они везде – штучный товар. Перспективы развития этого типа предприятий в стране, славящейся своим научным потенциалом, бесспорны.

Таким образом, существует набор современных конкурентных стратегий, выбор и использование которых должно основываться на результатах анализа поставленных целей и экономического потенциала предприятия.

## **2.2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Процесс стратегического управления предприятием – один из сложнейших видов управленческой деятельности, в котором можно выделить следующие этапы:

- анализ окружающей среды (внутренней и внешней);
- определение общего направления развития организации;
- формулирование стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль за реализацией стратегии.

Каждое предприятие функционирует в сильно дифференцируемой среде, поэтому разработка стратегии его поведения в значительной степени обусловлена факторами взаимодействия и влияния среды на стратегию предприятия.

В общем виде анализ окружения (среды) фирмы есть процесс мониторинга организационного окружения, идентифицируемый с настоящими и будущими угрозами и благоприятными возможностями, которые могут влиять на способность фирмы к достижению ее целей. В данном случае организационное окружение представляет собой набор факторов внешней и внутренней ситуации организации, которые могут способствовать ее продвижению вперед для достижения поставленных целей [87].

Анализ организационного окружения базируется на общей теории систем, согласно которой современные организации более открыты и активнее взаимодействуют со своим окружением.

Необходимо при этом отметить, что, несмотря на различия процедур анализа среды (окружения) фирмы, его цель – обеспечить своевременное реагирование управления на внешние и внутренне импульсы для увеличения своего успеха.

Для того чтобы анализ среды был действенным и эффективным, менеджер должен понимать структуры организационного окружения.

Последнее включает все силы организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной стратегической деятельности. Буквально все, что можно назвать вне и внутри фирмы, может быть включено в данное понятие, поскольку все элементы среды могут оказывать на нее влияние.

Среда никогда не бывает стабильна, и, конечно, каждая организация должна знать не только свою среду обитания и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения, ибо неудача в приспособлении к среде выльется в неудачный бизнес.

В общем виде среда выступает как спектр некоторых ограничений. Например, желание расширить деятельность фирмы упирается в финансовые ограничения и ресурсные возможности предприятия. Руководство предприятия в своей деятельности по реорганизации может быть ограничено сопротивлением со стороны сотрудников. Потребительский спрос как часть внешней среды влияет на возможность фирмы достигнуть поставленных плановых цифр прибыли и продаж.

Анализ среды предприятия предполагает наличие соответствующих методов и инструментария, позволяющих выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к фирме, а также сильные и слабые стороны последней.

Наиболее распространенным методом анализа среды является метод SWOT. Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strengths – силы, Weakness – слабость, Opportunities – возможности, Threats – угрозы [90].

1. Сильные стороны – это внутренние факторы, которые, вероятнее всего, будут способствовать эффективности работы фирмы (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция).

Сила может заключаться также в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкретных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны важны, поскольку могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон недостаточно для того, чтобы сформировать на их основе успешную стратегию, то руководство фирмы должно создать базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

2. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые, вероятнее всего, будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок).

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать фирму уязвимой, а может – нет.

Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают фирму уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности. Организационная стратегия должна полностью учитывать сильные и слабые стороны фирмы и ее конкурентные возможности. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт фирмы, или выполнению которого помешают ее слабые стороны.

3. Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют организации (например, эффективные каналы сбыта, соответствие законодательству, наличие роста сегментов рынка, надежность поставок ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента).

Главным достоинством фирмы является то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. В действительности главными ее достоинствами могут быть: высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание.

Обычно главное достоинство связано с опытом и мастерством в осуществлении определенных видов деятельности или с размахом и глубиной технологических возможностей (технологические ноу-хау); оно заключается в людях (в сотрудниках фирмы), а не в статье активов баланса.

Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно: усиливает способность фирмы находить определенные рыночные возможности; может обеспечить фирме конкурентное преимущество на рынке; может стать основой стратегии.

4. Угрозы – внешние факторы, которые, вероятнее всего, будут причинами неблагоприятных условий для работы организации (например, укрепление внутренней валюты, которое будет делать импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим; недавний ввод на рынок новой конкурентной продукции; старение кадров и нехватка необходимых квалификаций).

Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок, являющийся оплотом вашей фирмы, иностранных конкурентов с низкими издержками; новые правила, наносящие фирме больший ущерб, чем другим; уязвимость при повышении процентных ставок; возможность поглощения более крупной фирмой; неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.

Возможности и угрозы не только влияют на положение фирмы, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению фирмы, стратегия должна: быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям фирмы; обеспечивать защиту от внешних угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз, а также выводы о положении фирмы и необходимости стратегических изменений.

После составления таблицы SWOT целесообразно ответить на следующие вопросы о стратегии фирмы.

- Имеет ли фирма какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться ее стратегия?
- Делают ли фирму слабые стороны уязвимой в конкурентной борьбе и/или лишают ее возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?

• Какие возможности отрасли может использовать фирма со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы?

• Каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

В табл. 9 приведен перечень характеристик SWOT-анализа.

Если руководство фирмы не знает ее сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, то оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы. Поэтому SWOT-анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

После выявления конкретного перечня сильных и слабых сторон фирмы, а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними.

### 9. SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных и слабых сторон фирмы, ее возможностей и угроз

<p><i>Потенциальные внутренние сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полная компетентность в ключевых вопросах;</li> <li>– адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>– хорошее впечатление, сложившееся о фирме у покупателей;</li> <li>– признанный лидер рынка;</li> <li>– хорошо проработанная функциональная стратегия;</li> <li>– экономия на масштабах производства;</li> <li>– умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;</li> <li>– собственная технология;</li> <li>– более низкие издержки (преимущество по издержкам);</li> <li>– лучшие рекламные кампании;</li> <li>– опыт в разработке новых товаров;</li> <li>– проверенный менеджмент;</li> <li>– большой опыт (опережение по кривой опыта);</li> <li>– лучшие возможности производства;</li> <li>– превосходные технологические навыки;</li> <li>– другое</li> </ul>	<p><i>Потенциальные внешние возможности фирмы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;</li> <li>– расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов;</li> <li>– способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;</li> <li>– вертикальная интеграция (вперед или назад);</li> <li>– снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках;</li> <li>– ослабление позиций фирм-конкурентов;</li> <li>– возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;</li> <li>– появление новых технологий;</li> <li>– другое</li> </ul>
<p><i>Потенциальные внутренние слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нет четкого стратегического направления развития;</li> <li>– устаревшее оборудование;</li> <li>– низкая прибыльность из-за...;</li> <li>– недостаток управленческого таланта и умения;</li> <li>– отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;</li> <li>– плохо зарекомендовавшая себя стратегия фирмы;</li> <li>– внутренние производственные проблемы;</li> <li>– отставание в области исследований и разработок;</li> <li>– слишком узкий ассортимент продукции;</li> <li>– неудовлетворительный имидж на рынке;</li> <li>– плохая сбытовая сеть;</li> <li>– неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> <li>– недостаток денег на финансирование;</li> <li>– нет необходимых изменений в стратегии;</li> <li>– себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов;</li> <li>– другое</li> </ul>	<p><i>Потенциальные внешние угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;</li> <li>– рост продаж продуктов-субститутов;</li> <li>– медленный рост рынка;</li> <li>– неблагоприятное изменение курса политики иностранных правительств;</li> <li>– дорогостоящие законодательные требования;</li> <li>– высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;</li> <li>– растущая требовательность покупателей и поставщиков;</li> <li>– изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>– неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>– другое</li> </ul>

Для установления подобного рода связей составляется матрица SWOT. Подобная матрица представлена в табл. 10.

## 10. Матрица SWOT- анализа

Внешняя среда Фирма	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ (сила и возможности)	СИУ (сила и угрозы)
Слабые стороны	СЛВ (слабость и возможности)	СЛУ (слабость и угрозы)

В данной матрице выделяются два раздела: сильные и слабые стороны. В них заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны фирмы. Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела – возможности и угрозы, в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении размеров образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы).

На каждом поле необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Вырабатывая стратегии, следует иметь в виду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Необходимо отметить, что анализ среды – очень важный этап для выработки стратегии организации. Одновременно это весьма сложный и дорогостоящий процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов установления связи между факторами, а также теми сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать, поэтому она изучает среду, чтобы обеспечить успешное продвижение к своим целям.

В процессе своего функционирования и удовлетворения своих потребностей предприятие, как субъект хозяйственной деятельности (СХД), вынуждено вступать в конкурентные отношения с другими субъектами, действующими на этой же территории, – своими конкурентами. Неизбежность конкуренции обуславливается главным образом ограниченностью ресурсов, предоставляющих ценность более чем для одного из субъектов (под ресурсами здесь понимается все, что необходимо участникам конкурентных отношений для их жизнедеятельности и, в первую очередь, потребителей их продукции). За возможности обладания данными ресурсами и происходит само состязание. В этих условиях, для того чтобы обеспечить себе право на определенную долю рынка в подобном "столкновении интересов", СХД необходимо обладать определенными конкурентными преимуществами, наличие которых и определяет успех конкурентного участника конкурентных отношений.

Очевидно, что отдельно взятый СХД "черпает свою силу" сразу из нескольких источников; не стоит сбрасывать со счета и такой фактор, как случайность. Однако практически всегда можно выделить одно (иногда более) основное конкурентное преимущество, потеря которого имеет в долгосрочном плане "фатальные" для субъекта последствия на данном рынке, хотя и не ведет к его немедленной "гибели" в результате действия так называемых инерционных факторов. Однако в долгосрочной перспективе (при условии, что у него не появится новое "основополагающее" конкурентное преимущество или же вновь не изменится внешняя среда) у СХД нет никаких шансов продолжать конкурентную борьбу на этом рынке. Данный тип конкурентных преимуществ мы будем в дальнейшем называть доминантным. Утрата "обыкновенного" конкурентного преимущества лишь изменяет конкурентное положение СХД, которое он занимает относительно своих конкурентов, но не угрожает его жизнеспособности в целом.

Конкурентное положение СХД не статично, оно может меняться при определенных изменениях внешней среды, под которой мы будем понимать те имеющиеся на данный момент условия (своего рода "правила игры"), в которых происходит прямое или косвенное взаимодействие СХД со всеми прочими элементами экономической системы. Отдельные элементы внешней среды, которые прямо или опосредованно влияют на конкурентное положение СХД, мы будем называть факторами внешней среды, которые можно классифицировать следующим образом:

- а) субъектные, определяющиеся взаимным влиянием СХД (например, сговор нескольких субъектов);
- б) регулируемые, являющиеся результатом регулирующей деятельности государства (изменение налогового и таможенного законодательства);
- в) постоянные, не зависящие от воли и желания как СХД, так и государства (открытие нового месторождения полезных ископаемых).

Таким образом, изменение характера воздействия существующего или появление нового фактора внешней среды приводит к изменению конкурентного положения СХД. При этом если оно приводит к улучшению конкурентных позиций рас-

смаатриваемого субъекта относительно его конкурентов, то мы будем говорить о положительной динамике изменения конкурентного положения СХД. Соответственно отрицательная или нейтральная динамика свидетельствует об ухудшении либо принципиально неизменившемся уровне конкурентного положения на рынке.

Кроме того, каждый раз упоминая конкурентное положение СХД, его доминантное конкурентное преимущество, факторы внешней среды и т.д., необходимо учитывать и тот рынок, на котором конкурируют субъекты. В зависимости от сложности рынка различают региональный, национальный и мировой уровень. Подобное деление связано в основном с качественным изменением внешней среды для СХД и возможностью появления целого ряда новых требований к субъектам при изменении масштаба рынка. Ведь именно усиливающийся процесс унификации мирового экономического пространства ставит перед многими современными теоретиками и практиками все больше вопросов, заставляя их все чаще обращаться к проблеме конкурентоспособности. Совершенно очевидно, что конкурентное положение СХД должно меняться при его переходе на рынок более высокого уровня. Равно как в данном случае могут меняться и требования к доминантному конкурентному преимуществу субъекта. Соответственно добровольный переход или "принудительный перевод" (в случае открытой экономики) СХД на другой уровень рынка будет классифицироваться как изменение внешней среды. Следовательно, можно говорить о том, что рассматриваемый нами СХД конкурентоспособен в определенный момент времени на данном рынке, если он обладает доминантным и конкурентным преимуществом, которое является необходимым условием его жизнедеятельности.

Факторы, обеспечивающие предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием "стратегические факторы успеха". Главная предпосылка их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурентами.

В специальной литературе [60, 86, 87, 90] приведены требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха:

- обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабыми сторонами соперника;
- удовлетворять специфические потребности клиента. Иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;
- строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурирующими предприятиями и которые трудно или невозможно имитировать.

Несмотря на сложный и многопричинный характер успеха, часто высказывается мнение, что решающее значение имеют лишь отдельные параметры. Следовательно, высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли. Однако в разных отраслях имеют значение различные факторы успеха.

В отношении понятия "фактор успеха" сложились противоречивые представления. Многие едины в том, что оно характеризует переменные составляющие, оказывающие прямое влияние на достижения предприятия. Стратегические факторы успеха базируются не на объективно заданных, а на субъективно воспринимаемых потребителем преимуществах. Основой успеха являются стойкие конкурентные преимущества, заключающиеся в лучших, в понимании клиента, потребительских свойствах данного товара по сравнению с конкурентами. В связи с растущей функциональной взаимозаменяемостью продуктов на многих потребительских рынках стратегические факторы успеха должны идентифицироваться в данной отрасли, прежде всего, в области бытовой деятельности.

Многие переменные, характеризующиеся в специальной литературе как факторы успеха, касаются ресурсов и способностей предприятия. Выдающихся достижений на рынке можно добиться не просто посредством превосходных ресурсов и способностей предприятия, а благодаря их адекватному применению. Например, такие параметры, как квалификация персонала или организационная культура, становятся основой укрепления позиции товарной марки в сознании потребителя, если в результате их использования создается эффективная услуга.

Для многих предприятий главная проблема заключается в том, чтобы конкурентные преимущества, пребывающие в форме ресурсов и способностей преобразовать и реализовать на рынке, и тем самым создать стратегические факторы успеха. Различия в плане предоставления услуг влияют на положение предприятия в конкурентной борьбе лишь в том случае, если они могут быть трансформированы в дифференциацию продуктов и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя.

Следует проводить различие между стратегическими факторами успеха и потенциалом предприятия. Так, потенциал характеризует способности и ресурсы предприятия, с помощью которых оно может устойчиво обеспечивать высокие достижения. Стратегические факторы успеха, в свою очередь, опираются на стратегический потенциал и отличаются от него тем, что непосредственно влияют на рыночный эффект, так как напрямую воспринимаются клиентом.

Если предприятие располагает, например, потенциалом в виде современной технологии, то эту возможность оно должно внедрить на рынок таким образом, чтобы его продукция приобрела в глазах потребителя большую потребительную стоимость или имела более благоприятную цену по сравнению с конкурирующими марками. Формирование потенциала успеха на диверсифицированных предприятиях происходит, например, путем обмена "ноу-хау" между различными хозяйственными областями или благодаря объединению их усилий по созданию благ. В обоих случаях в результате синергического эффекта закладывается основа для снижения издержек или увеличения потребительской стоимости продукта. По новой терминологии, способность или ресурсы, охватывающие все хозяйственное поле, выражаются понятием ключевой компетенции.

В общем виде задача стратегического управления заключается в ориентации ресурсов и способностей предприятия на внешнюю среду таким образом, чтобы создать необходимый потенциал успеха. В рамках стратегического менеджмента можно выделить две главные задачи создания потенциала успеха:

- 1) на основе анализа внешней и внутрифирменной обстановки идентифицировать и развивать будущий потенциал успеха;
- 2) обеспечивать трансформацию потенциала успеха в факторы успеха.

В рамках идентификации и развития будущего потенциала важно своевременно выявлять опасности и возможности в окружающей предприятие среде. На этой основе должна достигаться его конкурентоспособность. Опыт показывает, что ны-

нешний потенциал следует проверять с расчетом на будущее, при этом по возможности нужно идентифицировать и развивать новый потенциал успеха. Эта область задач менеджмента рассчитана на эффективность мероприятий.

Вторая ключевая задача связана с проблемой преобразования. Существующий потенциал успеха необходимо преобразовать и реализовать таким образом, чтобы в глазах клиента повысилась потребительная стоимость продукта или снизились издержки по его приобретению и эксплуатации. Иначе говоря, внутрифирменный потенциал должен эффективно трансформироваться в рыночное преимущество.

Для достижения этой цели необходимо, чтобы рыночная ориентация охватывала все предприятие, а маркетинг играл роль всеобъемлющей функции. Исследования показывают, что сотрудничество между маркетингом, с одной стороны, и научными исследованиями и разработками – с другой, является важным источником успеха предприятия. В теории экономики предприятия и на практике большое внимание уделяется менеджменту точек пересечения различных звеньев создания благ, благодаря чему повышается и эффективность преобразования потенциала успеха в стратегические факторы успеха.

Предприятие постоянно стоит перед необходимостью развития нового потенциала и трансформации его в стратегические факторы успеха.

В то время как при обычном анализе внешней обстановки в центре внимания находятся, прежде всего, конкуренты и потребители, в процессе управления потенциалом успеха необходим глобальный охват окружающей предприятие среды. Ввиду ее растущей сложности важно идентифицировать области, которые должны находиться под систематическим наблюдением предприятия. Соответствующие связи можно проиллюстрировать на примере двух важных областей анализа – технологической и экологической.

Основные технологические разработки часто привносятся конкурентами из других отраслей. В этих условиях с проблемами технологической адаптации сталкиваются, прежде всего, предприятия, утвердившиеся на данном рынке. И, наоборот, перед фирмами других отраслей, располагающими релевантными ресурсами и способностями, открывается перспектива проникновения на новые рынки.

Поэтому, с одной стороны, необходимо, чтобы в технологические разработки, проводимые с целью создания стратегического потенциала успеха, можно было внести изменения, так как ресурсы и способности должны отвечать новым требованиям. С другой стороны, подобные разработки могут вызывать также изменения в области стратегических факторов успеха в соответствии, например, с ожиданиями клиентов относительно повышения качества продукта. Для многих предприятий главной проблемой становятся экологические рамки, поскольку они оказывают все большее влияние на решения клиентов относительно покупки товара и выбора товарной марки. Поэтому "чистые" технологии пользуются растущим вниманием со стороны именно тех предприятий, которые придают приоритетное значение экологическим инновациям.

В таких условиях предприятия должны развивать свои ресурсы и способности для создания стратегического потенциала успеха, который позволил бы поставлять на рынок товары и технологии, отвечающие экологическим требованиям. Кроме того, требования клиента к экологической чистоте продукта могут служить критерием принятия решений о его покупке и тем самым способствовать улучшению качества данной товарной группы.

Определенный интерес в этой связи представляет конкурентный потенциал СХД, под которым понимается потенциальная возможность субъекта сохранять свое конкурентное положение при меняющихся условиях внешней среды. Таким образом, изменение конкурентного положения СХД зависит, с одной стороны, от силы воздействия того или иного фактора внешней среды, а с другой – от способности самого субъекта "держать удар". При этом на последний показатель решающее влияние в долгосрочной перспективе оказывает конкурентный потенциал предприятия, который определяется в результате проведения анализа. Анализ потенциала предприятия дает возможность выявить сильные и слабые стороны его деятельности и на этом фоне более четко определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также позитивные и негативные факторы среды предприятия.

Как отмечено в исследованиях [86, 87, 90, 91], бизнес-шансы фирмы определяются путем анализа выявленных отклонений реальных результатов и обстоятельств работы от "идеалов", намеченных в целях и концепции маркетинга. Возникающие в данной связи проблемы предприятия можно условно разделить на три группы:

- 1) проблемы обслуживаемого фирмой рынка, характеризуемые уменьшением его емкости и насыщенности товарами, появлением фирм-последователей и ростом числа конкурентов, реализующих аналогичную продукцию;
- 2) проблемы, сопряженные с товаром (его ценой, обращением, сбытом), с предметной и видовой конкуренцией. Они вызваны ограниченностью основных и вспомогательных функций товара, его неясным позиционированием, дефицитностью передаваемой потребителям информации о его свойствах. Следует иметь в виду и недостатки в организации товарного обращения, рекламы, хранения и доставки товаров, системы стимулирования сбыта;
- 3) проблемы, обусловленные внутрифирменными факторами и, в первую очередь, связанные с нерациональным распределением финансовых ресурсов, в том числе с недооценкой значимости финансирования маркетинговой деятельности.

Каким же образом может быть проведен анализ потенциала предприятия?

Цель анализа потенциала – выявить возможности предприятия. В центре внимания находятся вопросы: "Какие особые способности имеет фирма?", "В каких областях она не имеет достаточной компетенции?".

Анализ потенциала должен включать практически все сферы деятельности предприятия: менеджмент, производство, научные исследования, финансы, маркетинг и др. Наиболее подходящим способом сбора информации о потенциале фирмы является систематическое рассмотрение всех этих направлений. Источником количественных показателей может служить внутренняя документация. Оценка качественных характеристик может проводиться экспертами [91].

В работе В.П. Бараничева, С.Г. Стрижова [92] потенциал предприятия предложено оценивать с точки зрения влияния всех составляющих маркетинговой деятельности. В этом случае при системном подходе потенциал предприятия ( $\Pi$ ) равен усредненному потенциалу всех служб предприятия:

$$\Pi = \langle \Pi_{\text{п}}, \Pi_{\text{б}}, \Pi_{\text{и}}, \Pi_{\text{ф}}, \Pi_{\text{с}}, \Pi_{\text{т}}, \Pi_{\text{о}}, \Pi_{\text{у}}, \Pi_{\text{н}}, \Pi_{\text{к}}, \Pi_{\text{р}}, \Pi_{\text{д}}, \Pi_{\text{ч}} \rangle, \quad (38)$$

где  $\Pi_{\text{п}}$  – потенциал персонала предприятия;  $\Pi_{\text{б}}$  – потенциал материально-технической базы;  $\Pi_{\text{и}}$  – потенциал информационной базы;  $\Pi_{\text{ф}}$  – потенциал финансовых ресурсов;  $\Pi_{\text{с}}$  – потенциал стратегического планирования;  $\Pi_{\text{т}}$  – потенциал технологического обеспечения;  $\Pi_{\text{о}}$  – потенциал организационной структуры;  $\Pi_{\text{у}}$  – потенциал стиля управления;  $\Pi_{\text{н}}$  – потенциал навыков и

опыта персонала;  $P_k$  – потенциал корпоративной культуры предприятия;  $P_p$  – потенциал управленческих решений;  $P_d$  – экономические результаты деятельности;  $P_n$  – социальные результаты деятельности.

Взаимосвязь различных элементов потенциала предприятия представлена на рис. 8.

Углубленный анализ возможностей предприятия может дополняться по следующим направлениям [91]:

- по продукции – какие позиции ассортимента дают наибольший и наименьший оборот, продажа каких изделий приносит наибольший и наименьший доход;
- по рынкам – какие рынки являются наиболее и наименее приоритетными для продукции фирмы с точки зрения оборота и дохода;
- по отраслям – в каких отраслях реализуется продукция фирмы, какие доли рынков принадлежат фирме в этих отраслях;
- по потребителям – кто постоянные потребители продукции фирмы, что привлекает их в данной продукции, что нужно сделать, чтобы привлечь новых потребителей.



Рис. 8. Состав элементов потенциала предприятия

Для анализа потенциала предприятия могут применяться традиционные экономические показатели, используемые для сравнения деятельности крупнейших корпораций. К таким показателям можно отнести [93]:

1) доходы – наличные денежные средства, которые в процессе обычной хозяйственной деятельности поступают в результате продажи товаров, оказания услуг, а также использования другими предприятиями ресурсов данной фирмы (поступления процентов, дивидендов, рентных и лицензионных платежей);

2) чистую прибыль – прибыль, полученную в текущем году после выплаты всех налогов, процентов по облигациям, кредитам, отчислений в пенсионные фонды;

3) активы – стоимостную оценку имеющихся в распоряжении фирмы и контролируемых средств, полученных в результате предшествующей деятельности, которые должны стать источником будущих поступлений фирмы;

4) коэффициент прибыльности продаж, равный отношению величины прибыли к стоимости реализованной продукции или к доходам.

Успех любой предпринимательской деятельности во многом определяется правильно выбранной стратегией управления потенциалом предприятия, являющейся составным элементом менеджмента в бизнесе. Выбор стратегии, в свою очередь, зависит от нескольких факторов: каким объемом потенциала обладает предприятие; насколько высок уровень конкурентоспособности потенциала предприятия; какова его доля на рынке и кем оно является – лидером, соперником или аутсайдером; какие цели предприятие ставит перед собой – укрепить лидерство, выйти в лидеры, закрепиться в "серединке" или избежать банкротства. В зависимости от поставленных целей предприятие выбирает ту или иную стратегию поведения на рынке.

Технология управления потенциалом предприятия включает следующие этапы:

1) оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;

2) оценка конкурентоспособности предприятия;

3) анализ резервов и потерь предприятия;

4) выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности предприятия;

5) проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, исходя из выбранной стратегии и тактики.

Таким образом, управление потенциалом предприятия в условиях рынка сводится, по существу, к управлению его конкурентоспособности (к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения той или иной намеченной цели). Чтобы выбрать верную стратегию, менеджеру нужно, прежде всего, знать, что представляет собой экономический потенциал.

Экономический потенциал предприятия – это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода. Для экономического потенциала предприятия характерны четыре основные черты.

1. Экономический потенциал предприятия определяется его реальными возможностями в той или иной сфере экономической деятельности. При этом не только реализованными возможностями, но и нереализованными по каким-либо причинам.

2. Возможности любого предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов (экономических, социальных), не задействованы в производстве. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и определенным объемом ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем.

3. Обладание ресурсами является необходимым, но недостаточным условием для успеха в любом бизнесе. Необходимо умение распорядиться имеющимися ресурсами, что является задачей номер один в любом бизнесе. Менеджеру следует помнить, что потенциал предприятия определяется не только и не столько имеющимися у него возможностями и ресурсами, сколько его способностями к их использованию с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

4. Уровень и результаты реализации потенциала предприятия (объем созданной продукции или доходов) определяются также выбранной формой предпринимательства и соответствующей ей организационной структурой предприятия.

В теории и практике зарубежного бизнеса еще недавно не было такого понятия, которое объединяло бы все эти четыре черты экономического потенциала предприятия. Это объяснялось тем, что во время технократического бума на Западе приоритет отдавался основному капиталу: машинам, станкам, оборудованию и другим видам материально-вещественных ресурсов. Затем, в связи с исчерпанием возможностей получения большего эффекта от технического фактора, основное внимание стало уделяться человеческому капиталу, а именно способностям работников, полной реализации их личностного потенциала. Такая стратегия приносит немалые доходы фирме даже тогда, когда, казалось бы, все другие технические возможности уже исчерпаны. Поэтому модель экономического потенциала преуспевающей фирмы выглядит так:

$$\begin{aligned} & \text{человеческий капитал} + \text{основной капитал} + \text{оборотный капитал} = \\ & = \text{экономический потенциал фирмы} \end{aligned}$$

В сбалансированности всех указанных элементов экономического потенциала и, прежде всего, человеческого и основного капитала, западные бизнесмены видят "ключ" к успеху в любой предпринимательской деятельности. Как пишет известный бизнесмен Ли Якокка: "Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя слоями: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать".

Если прежде в зарубежном бизнесе человеческий капитал учитывался лишь частично и не напрямую (в форме издержек на заработную плату в составе оборотного капитала), то сегодня человеческий капитал является самостоятельным основным фактором развития производства. Западные бизнесмены, умеющие считать деньги, убедились на своем опыте, что вложения в человека (расходы на повышение квалификации, образование, здравоохранение, досуг и отдых за счет фирмы) умножают доходы и повышают конкурентоспособность.

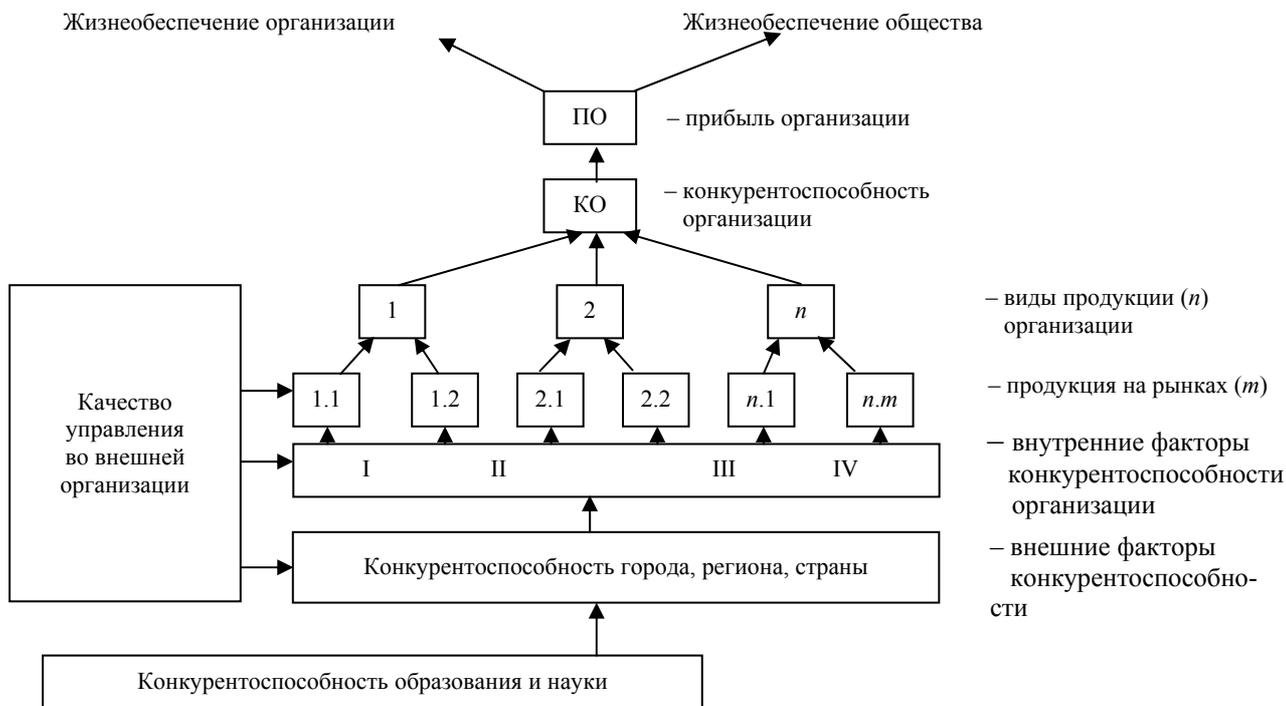
Итак, модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией);
- способностями сотрудников (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала) к созданию какой-либо продукции, т.е. их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;
- способностями менеджмента оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия;
- инновационными способностями, т.е. способностями предприятия к обновлению производства, смене технологии и т.п.;
- информационными способностями, т.е. способностями обрабатывать и "переваривать" информацию для использования ее в производстве;
- финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

В сумме они образуют совокупную (экономическую и социальную) способность предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью других предприятий отражает уровень его конкурентоспособности.

Философовой Г.Г. в работе [37] рекомендованы концептуальные подходы к сценарию формирования конкурентоспособного потенциала отраслей отечественной экономики.

Таким образом, конкурентоспособность потенциала предприятия – сравнительная характеристика, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов – мировых, национальных, отраслевых, другого предприятия.



**Рис. 9. Взаимосвязи факторов конкурентоспособности [60]:**

I – качество управления организацией (как внутренний фактор); II – качество стратегии повышения конкурентоспособности организации; III – потенциал организации; IV – организационно-технический уровень производства

### 2.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Главным условием повышения конкурентоспособности персонала, товара и услуги, организации, города, отрасли и других объектов является обеспечение конкурентоспособности образования [60]. Образование и наука находятся в основании системы обеспечения конкурентоспособности различных объектов (рис. 9). Конкурентоспособность образования и науки, качество управления во внешней среде организации являются основополагающими, определяющими конкурентоспособность как внешних, так и внутренних факторов, а также конкурентоспособность товаров (если конструкторская документация на продукцию поступает извне).

Взаимосвязь факторов отображена на рис. 9.

Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров и организации позволяет найти конкурентные преимущества организации и формировать для их реализации портфели новшеств и инноваций. В совокупности выполнение этой работы позволит повысить конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и организации в целом. Повышение конкурентоспособности организации позволит увеличить массу прибыли для жизнеобеспечения общества (через налоги) и самой организации.

Нами ранее отмечалось, что конкурентоспособность интегрирует все технические, экономические, управленческие и другие аспекты деятельности организации. При этом конкурентоспособность организации является условием получения ею прибыли. В свою очередь, условием обеспечения конкурентоспособности организации является обеспечение конкурентоспособности выпускаемых ею товаров и выполняемых услуг. Упрощенную логическую цепочку увеличения прибыли организации можно представить в виде рис. 10.



**Рис. 10. Упрощенная логическая цепочка увеличения прибыли организации**

Направления повышения конкурентоспособности предприятия для структуризации целей можно подразделить на две группы:

1) обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров (повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности организации и т.д.);

2) по повышению качества товаров и сервиса их потребителей (табл. 11).

## 11. Направления повышения конкурентоспособности организации

Направление повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
<i>Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров</i>	
Повышение качества управления	Переход экономической, управленческой и инженерной подготовки и переподготовки кадров на систему МЭТУК (методика → экономика + техника + + управление → конкурентоспособность), изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюдение требований научных подходов и принципов, применение при принятии решений (особенно стратегических) современных методов и моделей управления
Совершенствование связей с внешней средой	Мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды организации, их комплексная диагностика и обеспечение пропорциональности и оперативности информации об окружающей среде, повышение адаптируемости к ней организации
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга "выхода" и "входа" организации	Исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации
Совершенствование организации инновационной деятельности	Ревизия патентного фонда, разработка организационной структуры инновационной организации, ориентированной на конкурентоспособность. Включение в структуру должностей главного менеджера, заместителей руководителя по маркетингу, логистике, сервису потребителей. Анализ эффективности инновационной деятельности
Внедрение новых информационных технологий	Разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS, охватывающей все стадии жизненного цикла продукции, технологии управления качеством, ресурсосбережением и т.д.
Внедрение новых финансовых и учетных технологий	Внедрение новых финансовых и учетных технологий отчетности, разработка и внедрение финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на основе прогнозов. Внедрение международных стандартов по финансовой и бухгалтерской прибыльности каждого наименования товара на каждом рынке (сначала – синтез, потом – анализ)
Анализ ресурсоемкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение в каждой организации методики комплексного анализа ресурсоемкости товаров по стадиям жизненного цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости товаров. Разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих не ухудшение, а улучшение использования ресурсов на предприятии
Повышение организационно-технического уровня производства	Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непрерывные процессы на основе микроэлектроники, биотехнологии, генной инженерии с использованием экстремальных условий в замкнутых безотходных циклах автоматизированного производства
Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов
Развитие тактического маркетинга	Разграничение функций стратегического и тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микросегментации, стимулирование ускорения сбытовых процессов, исследование поведения покупателей
<i>Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей</i>	
Повышение качества товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества товаров организации и ее конкурентов: показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др. (но не экономичности), прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам
Повышение качества сервиса потребителей товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара, прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей

По каждому направлению повышения конкурентоспособности организации должно разрабатываться дерево целей, на последнем уровне которого должны быть мероприятия по достижению целей (заданий) из конкретных инновационных проектов.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, необходимо не только модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов и правил, которым должны следовать все их работники.

Например, "Тойота" – законодательница мод в автомобильном бизнесе благодаря высокой надежности своих малолитражек. Лозунг фирмы: ""Тойота" – автомобили без дефектов!" [87].

В целом можно выделить четыре основных уровня, или степени, конкурентоспособности предприятия.

Руководство предприятия первого уровня рассматривает организацию управления как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители видят только в том, чтобы давать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они настолько уверены в совершенстве конструкции или техническом уровне своей продукции, в явных преимуществах ее по сравнению с изделиями конкурентов, в мощи своих сбытовых подразделений и службы маркетинга, что готовы осчастливить покупателя, лишь поставив заявленные в рекламе товары. Любые дополнительные улучшения на производстве или в управлении считаются излишеством.

Хотя такой подход достаточно наивен, он может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая уберезет от немедленной конкуренции. Как только предприятие или фирма начнет расти, увеличивать масштабы своего производства, может случиться следующее: предприятие перерастет нишу рынка, на которую первоначально работало, и вступит в конкуренцию на другом его сегменте; или первоначальная ниша разовьется в растущий рынок и станет привлекательной для других производителей. Тут одного умения выпускать продукцию не достаточно. Нужно позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Поэтому компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы "внешне нейтральными". Это означает, что предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Они стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли и использовать их у себя, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве. Кроме того, они стремятся пригласить к себе на работу, если понадобится, управляющих и специалистов, особенно инженерно-технических работников, из других компаний этой же отрасли, полагаясь в основном на их квалификацию и чисто профессиональные качества без учета специфики конкретного предприятия или производства.

Некоторые компании неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям данной фирмы даже при незначительном усилии внутриотраслевой конкуренции. Перед руководством таких компаний неизбежно встает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их основные соперники, то почему нужно обязательно придерживаться общих стандартов производства, установившихся в отрасли?

Те, кто находит правильные ответы, обычно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности: управление начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Производство становится "поддерживаемым изнутри" всеми другими подразделениями организации. В данном случае успех будет целиком зависеть от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная структура предприятия, но и ее система управления. Иначе говоря, успех в конкурентной борьбе становится уже функцией не столько производства, сколько управления, и чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Это могут быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, и лучшая мотивация работников и т.п.

Производственная система в такого рода компаниях становится "поддерживаемой извне". Эффективность ее определяется не столько внутренними факторами, включая управленческие (например, идеальное производственное планирование или управление качеством), сколько внешними (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только стремятся копировать опыт других фирм данной отрасли, не просто хотят превзойти самые жесткие из существующих здесь стандартов, но готовы бросить вызов любому конкуренту в любой сфере производства или управления. Именно они и называются предприятиями с производством мирового класса.

Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами, однозначно показали, что в ближайшее десятилетие устойчивые позиции на меняющемся и усложняющемся рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволяет им согласованно решать ряд задач, считавшихся взаимоисключающими. Это в первую очередь относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременно наращиванию производительности труда, к повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики, надежность – выше.

Надежным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера. Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия: во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных и потребительских характери-

стик при снижении цен на выпускаемые изделия.

По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Чтобы в более короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие западные компании собираются сосредоточить усилия на трех главных направлениях:

- комплексная автоматизация производственных процессов;
- совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-экономической базы;
- развитие кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника.

Именно такая конкуренция ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

При совпадении общих стратегических направлений борьбы за лидерство существуют и некоторые особенности в подходах ведущих западных и японских компаний к тому, как обеспечить свое преимущество в экономическом соперничестве на мировом рынке. Например, специфика японского подхода состоит в том, что автоматизация и компьютеризация производства не рассматриваются как самоцель и безусловная гарантия успеха. Более того, специальные и весьма настойчивые усилия предпринимаются для того, чтобы при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий резко снизить техническую и технологическую сложность их изготовления.

Чтобы обойти своих конкурентов, предполагается по-иному рассматривать приоритеты в ходе создания базовых предпосылок для победы в конкурентной борьбе. С этой целью запланировано привести в действие по меньшей мере две "секретные" пружины, которые должны обеспечить японским компаниям необходимое ускорение.

Особенностью действия первой из них является разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать любые, даже самые сложные изделия на основе стандартов, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибком и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании. Основная идея японского подхода состоит в том, чтобы при общей ориентации на повышение уровня автоматизации максимально упростить и рационализировать работу производственных подразделений, благодаря тщательной подготовке производства добиться минимизации числа отклонений и четко рассчитанного хода производственного процесса.

Второй "секретной" пружиной новой стратегии является создание организационно-управленческих условий для того, чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом на уровне рабочего места, участка, цеха. В результате планируется создать механизм управления, который как бы осуществлял саморегулирование "снизу".

Чтобы реализация такого подхода стала возможной на практике, планируется наряду с автоматизацией сконцентрировать усилия и ресурсы на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства.

Несколько иной подход использовали многие крупнейшие американские компании, которые для обеспечения преимущества в конкурентной борьбе сделали главную ставку на ускоренную широкомасштабную автоматизацию и компьютеризацию всех видов производственных и управленческих операций [87]. Суть этого подхода состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства "сверху", через создание адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на том или ином этапе производственно-сбытового цикла.

Однако уже сегодня становится ясным, что параллельное проведение полной автоматизации и информатизации, т.е. реализация на практике концепции так называемого "завода будущего", требует огромных объемов инвестиций, но далеко не всегда дает ожидаемый результат, если осуществляется изолированно, без соответствующей перестройки всего комплекса организационно-управленческих факторов, влияющих на производственно-сбытовую деятельность.

Организации нужны стратегии повышения конкурентоспособности, чтобы знать, как достичь поставленных целей и как выполнить миссию организации. Выработывая стратегию повышения конкурентоспособности, необходимо ответить на все вопросы, начинающиеся со слова "как": как достичь поставленных целей по производительности, как победить конкурентов, как обеспечить устойчивую конкурентоспособность, как укрепить долгосрочную деловую позицию организации, как сделать реальным стратегическое видение компании.

Стратегия нужна предприятию в целом, каждому направлению деятельности внутри нее и каждому функциональному подразделению каждого направления – отделам научных исследований и разработок, снабжения, производственному отделу, отделам сбыта и маркетинга, финансовому отделу, отделу кадров и т.д. Стратегия организации в целом и ее управленческий план возникают из образа действий, которые уже инициированы, и из планов руководства, направленных на обновление деятельности. Стратегия формируется из множества возможных альтернатив, в этом процессе руководитель планирует ответы на возможные изменения рынка, ищет новые возможности и синтезирует различные действия и подходы, которые должны будут использоваться в различное время подразделения организации.

Процесс разработки стратегии показывает, что для управления предприятием необходимо обладать опытом и знанием различных сторон управленческого плана или, иными словами, тех действий, которые позволяют определить, какую рыночную позицию предприятию следует постараться занять и в чем ее подкрепить, когда она будет достигнута.

Стратегия организации изменяется с течением времени. Очень редко удается заранее синтезировать все детали и элементы стратегии организации и затем реализовать ее в течение длительного времени.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Это

обусловлено тем, как организация воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала она намеревается задействовать, каким традициям в области стратегического управления предпочитает следовать, какой опыт накоплен в деле выработки и принятия стратегических решений. Реальность такова: сколько организаций – столько же и конкретных стратегий. Однако в существующей практике выработаны общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые данные стратегии вписываются.

Ранее было отмечено, что стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочности перспективе должно привести ее к поставленной цели.

При определении стратегии организация сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с ее положением на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти [94].

При этом внимание концентрируется на том, что организации наиболее важно и что менее важно в осуществляемой деятельности, а также на том, что организация делает и что не делает.

В сфере стратегического менеджмента известно три основных подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке: первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства; второй – со специализацией в производстве продукции; третий – с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий организации на выбранном рыночном сегменте.

Важно подчеркнуть, что особой целью стратегии является достижение максимальной синергии. При этом задача максимизации стратегической синергии актуальна при разработке корпоративной стратегии во всех ее аспектах – функциональном, организационно-структурном, ресурсном.

Наиболее распространенными и выверенными практикой стратегиями развития бизнеса являются так называемые базисные, или эталонные стратегии. Они отражают различные подходы к росту организации и связаны с изменением следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли технологии.

При этом необходимо учитывать, что каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний: существующем или новом.

В условиях одной организации все этапы процесса разработки стратегии должны быть достаточно системными. Системная оценка на полноту и реалистичность может быть последним шагом в процессе принятия решения на стратегическую перспективу. Такая оценка проводится, как правило, на основе анализа стратегических факторов, содержание которого было рассмотрено выше.

Анализ внешней среды, в которой функционирует организация, а также ее внутренних ресурсов и возможностей преследует двоякую цель: определить возможные стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив.

Обычно процедуру формулирования стратегии и выбора альтернатив составляют следующие этапы [94]:

- а) оценка существующей стратегии;
- б) собственно фаза формулирования;
- в) планирование риска;
- г) выбор стратегических альтернатив.

## **Оценка существующей (действующей) стратегии**

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе – оценка внутренних возможностей.

Однако анализ имеющихся в организации резервов, способных повысить эффективность ее функционирования, еще не позволяет оценить жизнеспособность действующей стратегии и сформулированных правил поведения. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, должна быть подчинена выяснению главного: приведет ли она к достижению организацией своих целей?

## **Собственно фаза формулирования стратегии**

Стратегия, будучи основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне организации в целом, так и на уровне ее подразделений. Наиболее традиционным методом разработки составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности является функциональный подход.

Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия организации объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана организации является базовая стратегия (см. § 2.1). Выбор базовой стратегии есть прерогатива высшего руководства организации, которое, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих этапах, принимает окончательное решение.

## **Планирование риска**

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана, основная цель которого – поддержание высокого уровня противодействия изменениям внешней среды и уменьшение потерь от подобных изменений.

В последнее время в западных фирмах становится все более популярной не разработка резервных стратегий, а создание так называемых "моделей кризисных ситуаций", характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения во внешней среде. Это вытекает из того, что сам набор изменений становится настолько многообразным, что организация не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

## **Выбор стратегических альтернатив**

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегий должна затрагивать все уровни управления организацией, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование ин-

тересов всех участников выработки стратегии. Существенно, что групповое обсуждение позволяет рассмотреть наибольшее число альтернатив. В реальной практике обычно имеет место групповое обсуждение всех возможных стратегических альтернатив и единоличное принятие окончательного решения.

Основными критериями выбора стратегических альтернатив являются следующие:

- а) реакция на возможности/угрозы внешней среды;
- б) получение конкурентных преимуществ:
  - использование сильных сторон фирмы и слабых сторон конкурентов;
  - нейтрализация слабых сторон фирмы и сильных сторон конкурентов;
- в) соответствие целям организации:
  - достижение заданных долгосрочных показателей;
  - совместимость целей с миссией;
- г) выполнимость стратегии:
  - достаточность наличных ресурсов;
  - совместимость стратегии с внутренней организацией;
- д) учет взаимосвязей с другими стратегиями организации:
  - достижение портфельного баланса;
  - констатация выполнимости стратегии;
  - использование эффекта синергизма.

Практика стратегического менеджмента выработала ряд процедур формализованного анализа рыночной ситуации и возможностей фирмы.

Одним из интересных инструментов диагностики положения фирмы в рыночном пространстве является методика, которая в английской аббревиатуре так и называется SPACE (пространство): Strategic Position and Action Evaluation (стратегическая оценка положений и действий) [94].

Конкурентное преимущество фирмы характеризуется в методике следующими показателями:

- доля рынка – это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента;
- качество продукта – относительная экспертная оценка качества продукта в сравнении с продукцией конкурентов;
- стадии жизненного цикла продукта – понятие, широко используемое в стратегическом планировании. В большинстве случаев принято выделять четыре стадии: стадию введения (называемую также эмбриональной), стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка (старения). В методике SPACE жизненный цикл продукта аналогично другим показателям оценивается по шкале 0...6, что дает возможность более тонко оценивать положение в рассматриваемом измерении;
- цикл замены продукта – характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительности его жизненного цикла);
- приверженность потребителей – характеристика степени верности клиентов торговой марке (заметим, что такая верность может быть достигаема за счет разных средств и способов и речь идет в данном случае о конечном результате);
- технологическое ноу-хау – характеристика технологической экспертизы (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной организации;
- степень вертикальной интеграции – под вертикальной интеграцией понимается объединение в рамках единой организации звеньев одной и той же производственной цепи;
- использование производственных мощностей у конкурентов – характеризуется уровнем использования производственных мощностей и загрузки оборудования.

Принципиально важное значение имеет оценка финансового состояния организации. Его можно охарактеризовать следующими показателями:

- отдача на вложение (ROI) – стандартная финансовая характеристика, исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному);
- финансовый рычаг – измеряется отношением собственных и заемных средств;
- ликвидность – в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей и абсолютной ликвидности (авторы методики исходят из тезиса о том, что максимальная ликвидность не есть абсолютное благо и можно говорить о ее оптимальном, сбалансированном уровне так же, как и в случае с финансовым рычагом);
- степень удовлетворения потребностей в капитале – качественная оценка степени удовлетворения потребности фирмы в капитале, может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому;
- поток платежей в пользу организации – имеются в виду реальные перечисления средств;
- простота выхода с рынка – под ней понимается величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и пере-профилированием организации;
- рискованность бизнеса – оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска и деятельности организации;
- оборачиваемость запасов – один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности организации.

Параметры отрасли (факторы, определяющие ее привлекательность) в методике SPACE используются следующие:

- потенциал роста – связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов;
- потенциальная прибыльность – оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли;
- финансовая стабильность – имеются в виду условия функционирования средней, типичной организации данной отрасли;
- технологическое ноу-хау – качественная характеристика уровня технологической экспертизы, необходимой для работы в отрасли;

- использование ресурсов – оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли (в сравнении с другими отраслями);
- капиталоемкость отрасли;
- легкость вхождения на рынок – качественная оценка фактора с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление единовременных капитальных затрат, создание имиджа;
- производительность и использование мощностей – отдача производственных факторов.

Факторы, определяющие стабильность среды, в методике следующие:

- технологические изменения – качественная оценка множественности происходящих технологических нововведений;
- темпы инфляции;
- вариация спроса – характеристика стабильности спроса;
- разброс цен конкурирующих продуктов – важная характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции;
- барьеры (ограничения) для вхождения на рынок – необходимые лицензии, требования к квалификации, исключительные права, уже предоставленные другим организациям;
- давление конкурентов – общая характеристика уровня конкуренции в отрасли;
- эластичность спроса по цене – статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос.

В основе методики SPACE лежит анализ положения организации и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество организации – CA, ее финансовое положение – FS, привлекательность отрасли – IS и стабильность экономической среды – ES.

На основе анализа перечисленных факторов полученные данные наносятся на график по четырем координатам измерения, что помогает сформулировать выводы относительно выбора стратегической альтернативы.

1. Агрессивная позиция (рис. 12) – характерна для привлекательных отраслей, со стабильным окружением организации. Анализируемая организация обладает несомненным конкурентным преимуществом и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии: 1) поиск кандидатов на поглощение в собственной или смежной отраслях; 2) увеличение доли рынка; 3) концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

В этом случае поведение организации – это поведение "разведчика": стремление исследовать как можно больше альтернатив; нежесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.

2. Конкурентная позиция (рис. 13) – характерна для привлекательных отраслей со сравнительно нестабильным окружением организации.

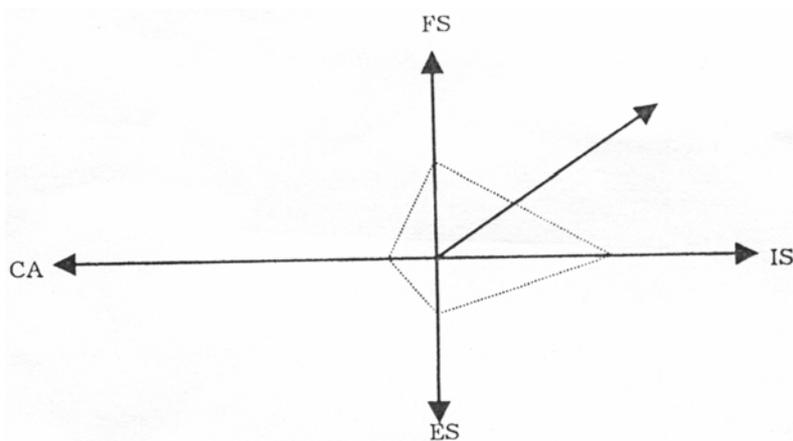


Рис. 12. Агрессивная позиция

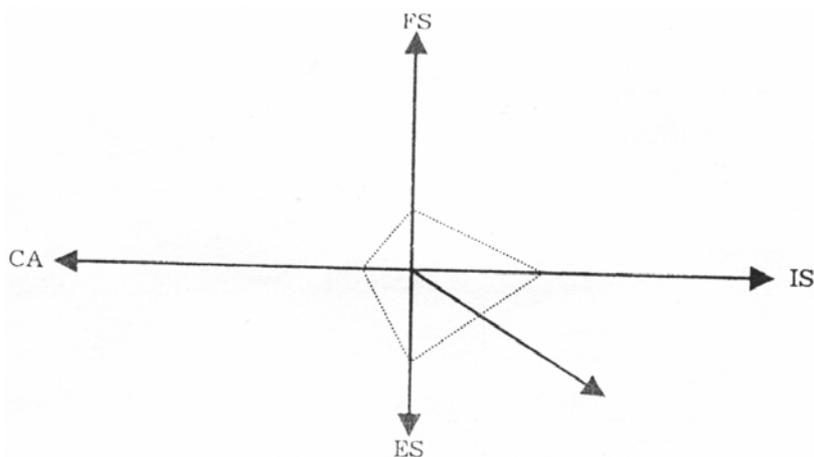


Рис. 13. Конкурентная позиция

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

Рекомендуемые стратегии: 1) аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала; 2) укрепление службы реализации (продаж); 3) расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции; 4) инвестирование в повышение производительности; 5) сокращение издержек; 6) мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке; 7) слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации – это линия "гибкого реагирования". Как правило, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

3. Консервативная позиция (рис. 14) организации – характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии: 1) сокращение ассортимента; 2) сокращение издержек; 3) концентрация на управлении потоком платежей (cash flow); 4) дополнительная защита конкурентоспособных продуктов; 5) разработка новых продуктов; 6) попытка проникновения на более привлекательные рынки.

При таких условиях поведение организации – это линия "поведения аналитика". Политика организации основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

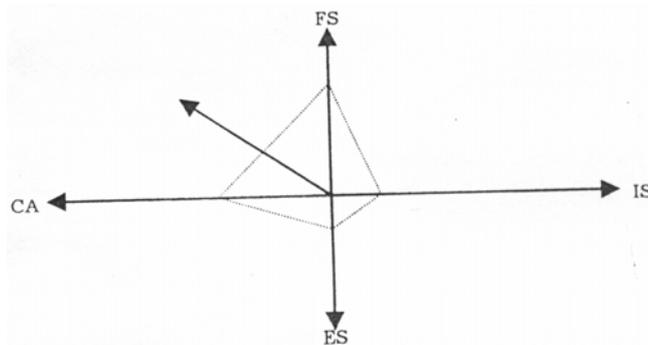


Рис. 14. Консервативная позиция

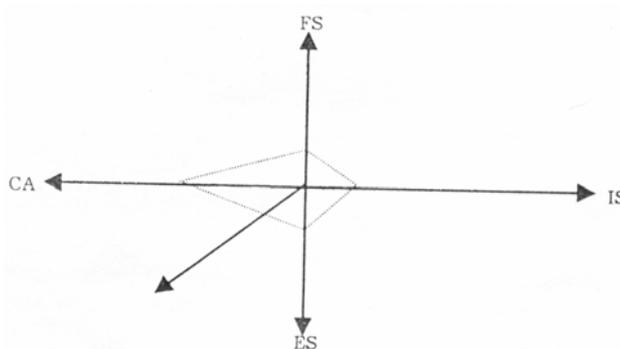


Рис. 15. Защитная позиция

4. Защитная позиция (рис. 15) – характерна для малопривлекательных отраслей, в которых организациям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии: 1) уход с рынка; 2) прекращение выпуска малоприбыльных продуктов; 3) агрессивное сокращение издержек; 4) сокращение излишних производственных мощностей; 5) воздерживаться от инвестиций или минимизировать их.

Поведение организации – это поведение "защитника", стремление выделить узкую область своих интересов и защитить ее. Отсюда – концентрация ресурсов, централизация управления.

Таким образом, использование рассмотренной выше методики диагностики положения предприятия в рыночном пространстве дает ему возможность в рамках выбранной базовой стратегии уточнить ситуацию положения предприятия на рынке и его возможности.

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. ВЫБОР ПОДХОДА К РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Было бы ошибочным считать, что процесс реализации повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой традиционную деятельность по выполнению стратегического плана. Процесс реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия существенно отличается от процесса выполнения долгосрочного плана [60].

Важно знать, что существует только один критерий эффективности стратегических измерений: успешность бизнеса и эффективность его достижения. Поэтому в современных условиях процесс реализации стратегии по сути является творческим процессом, который предполагает постоянный мониторинг результатов реализации стратегии и механизм ее коррекции в виде адекватности и своевременных изменений. На данном этапе происходит творческое практическое создание всех значимых условий для претворения в жизнь выработанной стратегии и всех будущих стратегий. Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа своего осуществления представляет собой процесс создания будущих конкурентных стратегий предприятия, другими словами, начало процесса реализации стратегии предприятия, которым завершается один цикл стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития.

Для успешной реализации, выполнения стратегии важно учитывать следующие условия [94]:

- 1) на всех уровнях управления стратегия предприятия должна проводиться в виде четких стратегических указаний, которые необходимо осуществлять в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений;
- 2) все основные моменты стратегии и особенно ее стратегические указания должны быть доведены до сведения работников предприятия [95].

Разработка и реализация стратегии является сложным делом, поэтому для ее успешного претворения в жизнь необходима непрерывная оценка стратегического плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используют в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. В целях достижения эффективности оценка должна проводиться системно и непрерывно, охватывая все уровни реализации стратегии. При оценке процесса стратегического планирования рассматриваются следующие основные вопросы:

- является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями предприятия;
- предполагает ли стратегия допустимую степень риска;
- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии;
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности;
- является ли стратегия лучшим способом применения ресурсов предприятия.

Процесс реализации стратегии включает в себя несколько этапов [94]:

- 1) определение стратегии и цели предприятия в целом;
- 2) оценка и, при необходимости, изменение или разработка организационной системы;
- 3) распределение ресурсов по разделам и подразделениям;
- 4) определение ключевых управленческих задач;
- 5) постановка задач для отдельных частей организации или внесение изменений в структуру;
- 6) делегирование полномочий и установление методов координации;
- 7) определение политики в качестве ориентира для действий;
- 8) определение критериев и методов измерения результатов деятельности организации;
- 9) создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки бизнеса;
- 10) разработка стиля работы предприятия;
- 11) оценка и определение результатов и обеспечение обратной связи.

При реализации стратегии всегда учитывается ее взаимосвязь со структурой. Акцент в этом случае делается на объединении формирования структуры организации и стратегического планирования. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность.

Реализация стратегии в широком смысле представляет непрерывную циклическую деятельность, при которой одна корпоративная стратегия регулярно заменяется другой, качественно новой. Здесь важен выбор подхода к реализации стратегии.

На данном этапе перед менеджером стоит задача найти соответствующий подход к реализации стратегии. Бродвин и Бурджуаз [96] на основе своих исследований практики руководства ряда предприятий предложили пять основных подходов к реализации стратегии. Эти подходы начинаются от самого простого, когда сотрудникам просто дается указание о реализации сформулированной стратегии, до подхода, когда необходимо подготовить таких сотрудников, которые были бы способны сами сформулировать и реализовать хорошую стратегию. В каждом из подходов менеджер играет разные роли и использует различные методы стратегического менеджмента. Бродвин и Бурджуаз называют пять подходов так: командный, организационной перемены, коллаборативный, культурный подход и кресивный. В табл. 12 дан обзор названных подходов, каждый из которых будет подробно рассмотрен ниже [84].

*Командный подход.* В рамках этого подхода менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. При этом обычно менеджеры, которые выбрали этот подход, используют такие инструменты, как матрица роста доли рынка, анализ отрасли и конкурентов. После того как выбрана "наилучшая" стратегия, менеджер доводит ее до подчиненных, которым дается указание выполнить данную стратегию. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии. В некоторых организациях командный подход помогает сфокусировать всю деятельность на стратегической перспективе. Однако для бес-

печения успешной реализации и использования такого подхода необходимо наличие следующих трех условий:

## 12. Сравнительный анализ подходов реализаций стратегии предприятия

Факторы	Подходы				
	командный	организационные перемены	коллективный	культурный	кросс-функциональный
Постановка задач и целей	Диктуются сверху	Диктуются сверху	Обсуждаются группами	Внедряются в культуру	Намечаются сверху, совершенствуются снизу
Значение хорошего результата по отношению к процессу стратегического планирования и реализации?	Хороший план оценивается на основании экономических критериев	Организация и структура, которые соответствуют стратегии	Приемлемый план, который находит поддержку в верхнем звене руководства	Армия людей, занятых реализацией	Разумная стратегия, которая пользуется поддержкой
Виды факторов, которые используются для разрешения конфликта между альтернативными стратегиями	Экономические	Экономические, политические	Экономические, политические, социальные	Экономические, социальные	Экономические, социальные, политические, поведенческие
Усилия, требующиеся от всей организации в целом: при планировании при реализации	Слабое Неизвестно	Слабое Значительное	Значительное Слабое	Значительное Слабое	Значительное Слабое
Требовательность высшего руководства к обеспечению успеха	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Осознание лично руководителем всех стратегических возможностей и угроз	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Объем власти руководителя для обеспечения детального выполнения плана	Полный	Полный	Средний	Средний	Средний

1. Менеджер должен иметь в своем распоряжении достаточно власти, чтобы в приказном порядке обеспечить реализацию стратегии, либо сама стратегия должна представлять минимальную угрозу для статус-кво фирмы. Реализация такого подхода будет наталкиваться на противодействие, если новая стратегия угрожает положению сотрудников.

2. Необходимо иметь точную и своевременную информацию, среда предприятия должна быть достаточно стабильна. Если среда предприятия меняется настолько быстро, что информация устаревает до ее использования, тогда эффективная реализация такого подхода маловероятна.

3. Менеджер, формулирующий стратегию, должен быть свободен от субъективных предпочтений и политических влияний, иначе это скажется на содержании стратегии.

Серьезным недостатком такого подхода является тот факт, что он может снизить мотивацию персонала, а те сотрудники, которые почувствуют, что от них мало что зависит в плане формулирования стратегии, будут далеки от новаторства. Тем не менее, такой подход может оказаться достаточно эффективным на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях. Он более приемлем тогда, когда реализация стратегии не требует серьезных перемен, например, когда происходят перемены в рамках продолжения стратегии или рутинные стратегические перемены.

Несмотря на то, что командный подход обуславливает возникновение целого ряда проблем, его часто рекомендуют некоторые бизнес-консультанты для использования менеджерам. Его популярность объясняется следующими факторами:

1) несмотря на недостатки, этот подход позволяет менеджерам иметь ценную перспективу и направлять всю свою энергию на формулирование стратегии. Если разделить стратегическую задачу менеджмента на два этапа – "обдумывание" и "дей-

ствие", то у менеджера сокращается число факторов, которыми ему придется заниматься одновременно;

2) такому подходу отдают предпочтение молодые менеджеры, поскольку он позволяет им иметь дело главным образом с количественными и объективными аспектами ситуации, а не с качественными и субъективными элементами поведенческих отношений. Подобный подход позволяет некоторым менеджерам в большей степени чувствовать свою власть, так как их решения влияют на деятельность многих сотен, а то и тысяч человек.

*Подход организационных перемен.* Если менеджер, использующий командный подход старается не заниматься непосредственно вопросами реализации, то при использовании подхода организационной перемены (или просто подхода перемены) главное внимание уделяется тому, как заставить организацию реализовать стратегию. Менеджеры, использующие подход перемены, исходят из того, что стратегия была сформулирована правильно, и видят свою задачу в том, чтобы направить деятельность своего предприятия на достижение новых целей. Инструменты для решения этой задачи, как правило, тесно связаны с поведенческим фактором и включают такие мероприятия, как изменение организационной структуры и кадров, чтобы направить внимание на новые приоритеты, на пересмотр систем планирования и управления, и на нахождение новых методов организационных перемен. Здесь менеджер напоминает архитектора, который конструирует административную систему для эффективной реализации стратегии.

Такой подход часто бывает более эффективным, чем командный, и может использоваться для реализации более сложных стратегий, поскольку применяются более мощные инструменты поведения. Однако подход организационных перемен имеет несколько ограничений, что может сделать его неудобным для использования на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях. Этот подход не помогает менеджерам четко реагировать на быстрые перемены экономических условий. Он плохо применим для ситуаций, где политика и личные факторы мешают объективности людей, занимающихся стратегией. Так же, как и командный подход, он подвержен одинаковым мотивационным проблемам, и здесь стратегия называется методом "сверху вниз".

Этот подход может дать сбой в условиях неопределенности и перемен. Менеджер приносит в жертву стратегическую гибкость ради возможности манипулирования системами и структурами своей организации в рамках выбранной стратегии. Ряд таких систем (особенно система вознаграждения за инициативу) требует для своего формирования и внедрения длительного времени. Когда экономические условия потребуют новой стратегии, станет чрезвычайно трудно изменить весь курс, которому следует организация, поскольку он был выработан и безусловно принят для поддержки теперь уже морально устаревшей стратегии.

*Коллаборативный подход.* При коллаборативном подходе менеджер, отвечающий за стратегию, собирает группу менеджеров для проведения мозговой атаки, чтобы сформулировать и реализовать стратегию. Менеджеры с разными позициями должны внести свою лепту в виде собственной точки зрения для получения в результате обмена идеями какой-либо групповой истины. В этом случае руководящий менеджер выполняет роль координатора, использующего свое понимание динамики деятельности группы, чтобы только здравые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Коллаборативный подход устраняет два ограничения, которые относятся к двум первым подходам. Здесь обеспечивается наличие информации, исходящей от руководителей, непосредственно связанных с работой, а также создается возможность свободного обмена различными мнениями, что улучшает качество и своевременность информации, используемой в стратегии. Кроме того, возможность эффективной реализации стратегии возрастает на степень участия в ее разработке и согласия с ней.

Несмотря на то, что коллаборативный подход объединяет в работе больше сил, чем два предыдущих подхода, он также может привести к негативным результатам. Тот факт, что стратегия обсуждается менеджерами с различными точками зрения и возможно, имеющими разные цели, снижает возможность выбора наилучшей стратегии для реализации. Во-первых, принимаемая стратегия может оказаться менее глубокой и более консервативной, чем та, что могла быть выбрана одним человеком или специальной группой. Во-вторых, усилия членов руководства могут заложить такую стратегию, которая больше учитывает интересы определенного функционального направления, но менее приемлема с точки зрения общей стратегической перспективы. При этом процесс обсуждения и поиска решения может занять довольно длительный период, в течение которого организация упустит хорошие возможности и не сможет быстро реагировать на изменившуюся обстановку.

Основным аргументом против коллаборативного подхода является то обстоятельство, что по своей сути он вовсе не основан на коллективном решении с точки зрения организации в целом, так как высшее звено руководства часто удерживает за собой централизованный контроль. В действительности данный подход сохраняет за собой искусственное различие между думающими и исполнителями, и не обеспечивает полного использования всего кадрового потенциала организации. При правильном использовании этого подхода можно усилить вовлечение персонала в эффективную реализацию. Однако здесь могут возникнуть политические проблемы внутри самой организации, что будет препятствовать быстрому и правильному формулированию и выполнению намеченного.

*Культурный подход* – расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации. При этом руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной задачи, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который мог бы соответствовать этой задаче. После формулирования стратегии руководитель начинает выполнять роль тренера, намечая общие направления и одновременно поощряя индивидуальные решения по оперативным вопросам стратегии.

Для развития сильной организационной культуры используется ряд инструментов (методов) – от самых простых (например, оглашения основного кредо предприятия и пения гимна фирмы) до самых сложных. Эти методы заключаются в так называемом управлении третьего порядка. Управление первого порядка – это непосредственный контроль; управление второго порядка предполагает использование правил, наставлений и организационной структуры для формирования поведения. Управление третьего порядка является более тонким понятием, но одновременно и более мощным средством. Оно заключается в управлении поведением через формирование норм, ценностей, символов и убеждений, которые появляются в процессе повседневных решений, принимаемых начальниками и подчиненными.

Культурный подход в определенной степени ломает барьеры между думающими и исполнителями, поскольку каждый член организации может быть привлечен как к формулированию, так и к реализации стратегии.

Культурный подход лучше реализуется в организациях, обладающих достаточными ресурсами для покрытия высоких расходов на создание и сохранение такой системы ценностей. Обычно это предприятия, демонстрирующие значительный экономический рост и работающие в отраслях с высокими технологиями.

Наряду с тем, что данный подход имеет ряд преимуществ, среди которых не последнее место занимает целенаправленный энтузиазм в реализации стратегии, он также имеет некоторые ограничения. Во-первых, он подходит главным образом организациям с хорошо информированными и мыслящими кадрами. Во-вторых, этот подход для своей реализации требует огромных затрат времени. В-третьих, он создает такое сильное чувство индивидуальности своей организации, что оно начинает мешать. Например, приход людей со стороны на верхний уровень руководства становится почти невозможным, ибо такие люди не будут восприниматься другими руководителями. В-четвертых, предприятия с чрезмерно сильной культурой часто начинают преследовать любое отклонение от норм этой культуры, не приветствуют попыток изменить что-либо и культивируют целостность и однородность. Чтобы воспрепятствовать таким конформистским тенденциям, на некоторых фирмах отделили структуры, занятые исследованиями и разработкой новой продукции, иногда размещая их на довольно большой физической отдаленности от других подразделений с целью оградить их от влияния корпоративной культуры.

*Кресцивный подход* ("кресцивный" означает увеличивающийся, растущий). Руководитель, выбирающий данный подход, занимается одновременно формулированием и реализацией стратегии. Однако сам руководитель не занимается решением этих задач, а направляет своих подчиненных на самостоятельное формулирование, обоснование и реализацию стратегии.

Этот подход имеет несколько отличий от других. Во-первых, в рамках данного подхода стратегия не спускается сверху от высшего звена руководства или стратегической группы, а двигается вверх от непосредственных исполнителей (торгового персонала, инженеров, рабочих на производстве), руководителей среднего звена и участков. Во-вторых, стратегия является суммой всех индивидуальных предложений, которые появляются в течение года. В-третьих, верхнее звено руководства очерчивает для подчиненных определенные рамки, т.е. доводит до них основные понятия о проектах, которые могут быть использованы для поддержки стратегии. В-четвертых, генеральный директор или менеджер, отвечающий за стратегию, выполняет функции арбитра, оценивающего предложения, чем основного стратега.

Бродвин и Бурджуаз [96] рекомендуют использование кресцивного подхода для крупных, сложных, выпускающих многообразную продукцию организаций. В них генеральное руководство не может знать и разбираться во всех стратегических и хозяйственных ситуациях, в которых работают многочисленные подразделения. Поэтому для эффективного формулирования и реализации стратегии генеральное руководство обязано отказаться от некоторых видов контроля для стимулирования оппортунизма и появления новых идей.

Этот подход имеет несколько преимуществ. Во-первых, он предоставляет возможность среднему звену руководства формулировать эффективные стратегии и реализовывать их согласно собственным планам. Такая свобода усиливает их стремление обеспечить успешность стратегии. Во-вторых, стратегии, выбранные подчиненными и руководителями и тесно связанные с конкретными вопросами производства, вероятнее всего, будут более обоснованными и реально выполнимыми.

Однако данный подход требует наличия финансов для людей, занимающихся внедрением разумных идей без вмешательства бюрократической процедуры согласований, и терпимости к неизбежным неудачам, даже если были приложены все усилия. Кроме того, в организации, которая традиционно является централизованной, со строгим подчинением сверху вниз, внедрение кресцивного подхода сопряжено со значительными трудностями, материальными затратами и длительностью. В этом подходе отсутствуют какие-либо указания на то, как менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, должны решать эту задачу.

В целом можно сказать, что кресцивный подход наиболее пригоден для сложных организаций, работающих в отраслях экономики с высокой динамикой.

Таким образом, выбор подхода к реализации конкурентной стратегии в каждом конкретном случае будет зависеть от многих факторов внутренней и внешней среды, определяющих положение предприятия.

### **3.2. ПРАВОВОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

В настоящее время по правовому обеспечению управления конкурентоспособности действует только один нормативный акт – Федеративный закон "О конкуренции ограничений монополистической деятельности на товарных рынках" от 22 марта 1991 г. № 948-1 (с изменениями от 30 декабря 2001 г.) [60].

Целями настоящего закона являются определение организационных и правовых основ предприятия и пресечения:

- монополистической деятельности на товарных рынках в Российской Федерации (РФ);
- ограничения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, иными наделенными функциями или правами указанных органов власти.

Настоящий закон направлен на обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, поддержки конкуренции, свободы экономической деятельности на территории РФ и на создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Добросовестная конкуренция товаропроизводителей возможна лишь при создании цивилизованного рынка, функционирование которого обеспечивается решением следующих задач:

- правовая регламентация рыночных отношений;
- создание товаров и услуг, удовлетворяющих растущие потребности потребителей;
- обеспечение безопасности использования товаров и услуг;
- защита государством участников рыночных отношений.

Вопрос правового обеспечения реализации стратегии, повышения конкурентоспособности организации тесно связан с качеством продукции как главным фактором конкурентоспособности.

Правовое обеспечение качества продукции осуществляется Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральными законами "О защите прав потребителей", "О техническом регулировании" и другими нормативными актами федерального, регионального и муниципального уровня.

Верхний уровень иерархии правового обеспечения качества продукции занимают законы РФ, обладающие высшей юридической силой.

Все иные нормативные акты называются подзаконными, которые принимаются уполномоченными органами власти и управления:

- указы и распоряжения Президента РФ;
- постановления и распоряжения Правительства РФ;
- акты государственных региональных и местных муниципальных органов (представительных органов и органов администрации), которые в соответствии с компетенцией данных органов обязательны для всех лиц в пределах данной территории региона, края, области, города, района;
- ведомственные акты, т.е. акты конкретных министерств, комитетов, департаментов, имеющие в основном внутриведомственное юридическое значение и распространяющиеся на лиц, находящихся в системе управленческого, служебного и дисциплинарного подчинения данного ведомства.

Осуществляя контроль качества продукции, организация обязана выполнять основные требования ведения производственных процессов и обеспечения соответствующего качества продукции, которое может определяться различными способами: по образцу, по спецификации, на основе стандарта, по предварительному осмотру и др.

Известно, что основой унификации и методического обеспечения производственных, информационных и управленческих процессов во всех сферах деятельности является стандартизация. Роль стандартизации особенно повышается в условиях глобализации экономики расширения функций Всемирно-торговой организации (ВТО) и других международных организаций.

Учитывая возросшие требования к стандартизации, сертификации, техническому и правовому регулированию в мировом масштабе, развитие международной интеграции, необходимость повышения конкурентоспособности производимой продукции и страны в целом, в России был разработан и принят 27 декабря 2002 г. Федеральный закон "О техническом регулировании", который вступил в силу с 1 июля 2003 г.

Особенности данного закона заключается в следующем:

- он отменил действия федеральных законов "О стандартизации", "О сертификации продукции и услуг";
- он установил, что технический регламент имеет статус обязательного для соблюдения и применения документа на всей территории РФ, а стандарты – добровольного применения;
- он нацеливает российские хозяйствующие субъекты на повышение (обеспечение) конкурентоспособности российской продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Эти особенности Федерального закона "О техническом регулировании" подтверждаются соответствующими его статьями.

В обеспечении реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации важную роль играет и информационная система организации [60].

Основные требования к информации:

- 1) своевременность;
- 2) достоверность (с определенной вероятностью);
- 3) достаточность;
- 4) надежность (с определенной степенью риска);
- 5) комплексность (по качеству и ресурсоемкости, стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т.д.);
- 6) адресность;
- 7) правовая корректность;
- 8) многократность использования;
- 9) высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- 10) возможность кодирования;
- 11) актуальность информации и др.

Основные направления информационного обеспечения системы повышения конкурентоспособности организаций (СПКО):

1. Информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынка и конкуренции:
  - демографические показатели;
  - покупательная способность потребителей;
  - размер спроса на товары;
  - доля на рынке и тенденции ее изменения;
  - объем, история, тенденции и прогноз для конкретного товара;
  - рыночная политика и планы;
  - цены, скидки, условия договоров, спецификация товаров;
  - отношения с потребителями и репутация;
  - сила конкуренции по товарам;
  - система распределения товаров;
  - система и качество сервиса потребителей;
  - численность и размещение торговых агентов;
  - система стимулирования ускорения продаж;
  - программы и действенность рекламы;
  - эффективность функционирования институтов рыночной инфраструктуры и др. параметры.
2. Информация о внешней среде организации и ее основных конкурентах.
3. Информация о применяемых конкурентами законах, научных подходах, принципах, методах, моделях.
4. Информация о динамике жизненных циклов объектов.
5. Информация о конкурентных преимуществах и слабостях конкурентов и организации.

6. Информация об организационно-техническом уровне участников.
7. Информация о финансовом состоянии.
8. Информация о персонале.
9. Информация о качестве систем управления.
10. Информация об уровне конкурентоспособности.



**Рис. 16. Современная информационная система организации**

Современные компании применяют информационные технологии для совершенствования методов работы. В результате изменяется организационная структура компании, разрабатываются новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны. Вот почему информационные технологии являются весьма перспективной и эффективной для капиталовложений. Принципиальная схема построения и взаимодействия основных элементов современной информационной системы организации приведена на рис. 16 [97].

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям:

1. В корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных. При этом работа по сбору, обработке и распространению информации осуществляется удобными интерфейсами "человек-ЭВМ", не требующими специальной подготовки (диалоги на естественном языке, речевой ввод-вывод информации и т.д.). Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Автоматизируются системы принятия, упорядочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов и не допускаются неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления и т.д.

2. Осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы и т.п. Все большая часть работы при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем системы управления. Совершенствуются системы контроля, в том числе дающие возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивающие обнаружение причин возникновения таких отклонений.

3. Существенно изменяются средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, телеконференций и т.п. (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими органами управления.

Автоматизированный офис предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя, среди которых умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития системы, руководить коллективом, мотивировать и направлять его деятельность. Особое место занимает умение разрешать конфликты, оперативно реагировать на возникновение проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнителей. Творческий подход к решению управленческих задач, развитие стратегического мышления руководителей предполагают использование новых информационных технологий, возможностей автоматизированных офисов.

При обучении руководителей современным информационным технологиям главное внимание уделяется собственно управлению, а не машинным языкам и математическим методам. В действующих на фирмах системах повышения квалификации важное значение придается базовому курсу – "умению управлять", улучшению стиля работы руководителя, развитию стратегического мышления. Формируется набор методов обучения работе с новыми информационными технологиями, который предусматривает использование специальных обучающих модульных программ, реализованных на микропроцессорах, сетей для передачи информации о новых методах, средствах и технике управления. Наряду с этим проводятся различные занятия через систему телекоммуникаций (анализ ситуаций, деловые игры, дискуссии и т.п.), применяются средства массовой информации (в основном телевидение) с целью мотивации саморазвития руководителей и специалистов, решения некоторых информационных задач обучения, рекламы новых методов, средств и техники управления.

При обучении кадров большое внимание в настоящее время уделяется, так называемым корпоративным системам, т.е. комплексным информационным системам управления предприятиями. В этом случае электронная обработка данных обеспечивает все стороны управления предприятиями. Находясь на своем рабочем месте, управляющие получают необходимую информацию по новым изделиям, производству, поставкам, финансам, экономике и др. Появление персональных компьютеров, которые могут быть подключены к другим ЭВМ, значительно расширило возможности использования баз данных конкретными пользователями для оперативного получения необходимой информации из больших ее массивов. Персональная ЭВМ дает возможность получать сопоставимые данные, отслеживать динамику изменения показателей, в том числе и в графическом виде.

Появление микрокомпьютера привело к дальнейшему изменению технического оснащения аппарата управления и рождению его нового типа – "электронного офиса". Преобразуя информацию по сложной программе, микрокомпьютер воплощает примитивную форму интеллекта. Изобретение микропроцессора в такой степени снизило стоимость электронных вычислений, в результате чего он стал применяться в самых широких сферах.

Отличительной чертой перехода к "электронному офису" является получение возможности использовать технику для обработки содержания информации. Пишущая машинка, телефон, копировальная машина, диктофон и факсимильный аппарат позволяют только менять форму или расположение информации. Они переводят ее из устной формы в письменную, электрическую и передают ее от отправителя к получателю со скоростью света. Но они не меняют содержания информации (если не вкрадется ошибка или не помешает шум). Тем самым они дополняют функции аппарата управления, которые по своему характеру являются механическими.

Компьютер меняет содержание поступающей в него информации в соответствии со сложным набором процедур, называемых его программой. Она может материализовать некоторые из видов деятельности, практических навыков и методов работников офиса – специалистов, управленческого персонала и руководителей. В целом структура потоков информации и механизмов ее переработки и анализа может быть представлена в следующем виде (рис. 17).

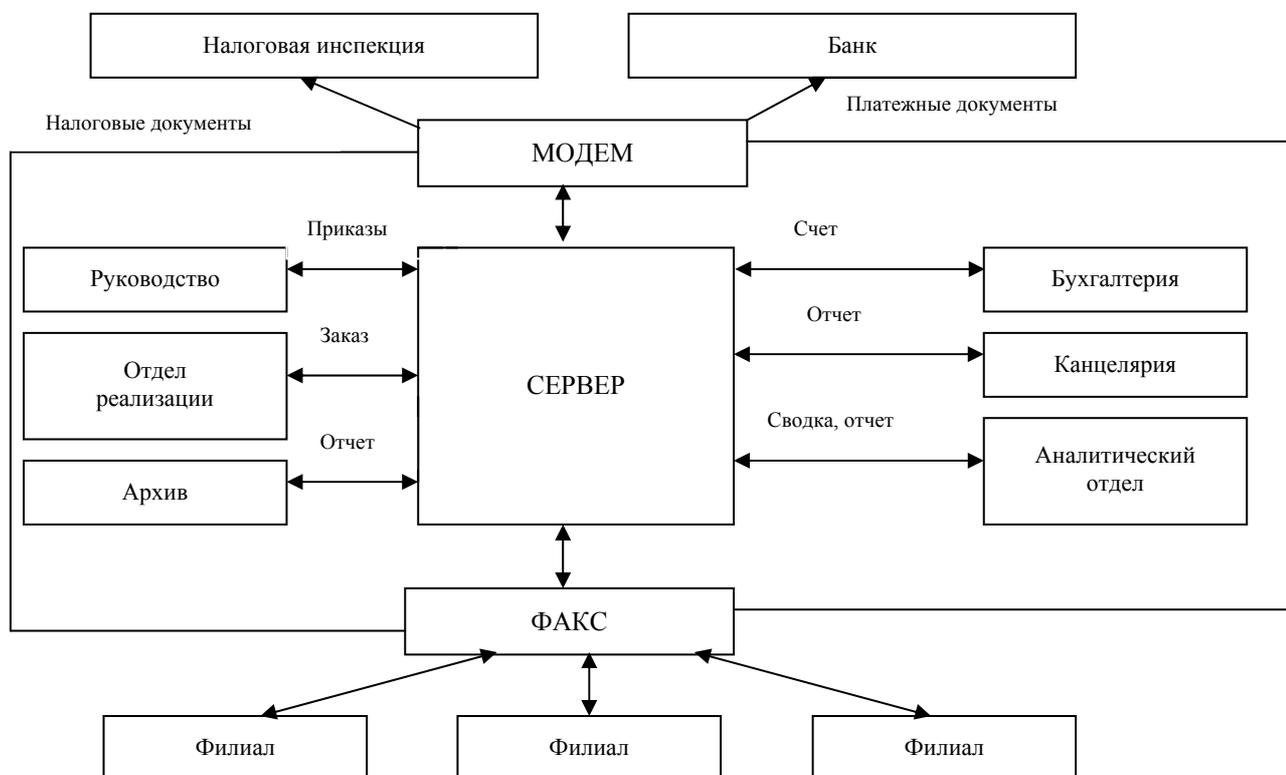


Рис. 17. Типичная организация "электронного офиса"

В "электронном офисе" техника используется в деятельности специалистов и руководителей, а также секретаря и клерка. Однако успех микрокомпьютера в офисе зависит от его интеграции с другими частями системы: дисплеями, печатающими средствами и устройствами, средствами хранения информации и коммуникаций и, самое главное, программами, которые ими управляют при выполнении функций аппарата управления.

Благодаря многообразным информационным потокам каждое предприятие имеет возможность мгновенно узнавать о состоянии спроса и предложения, ориентироваться на рынке сырья, труда, инноваций и т.п. Это освобождает производство от расходов на дополнительное персоналу, занятый в промежуточных звеньях, от расходов на складирование, исправление расчетов, неизбежных в прошлом из-за отсутствия необходимых данных. Компьютеры, информационные сети, системы связи непосредственно влияют на протекание и интеграцию производственных и обслуживающих процессов в подразделениях предприятия и повышение конкурентоспособности.

Информационные сети создают реальные предпосылки для формирования целого ряда новых принципов управления, соответствующих изменениям внешней и внутренней среды предприятия. Суть этих принципов сводится к следующему:

- происходят контакты не руководителя с подчиненными, а равноправных работников;
- каждый сотрудник должен иметь доступ к любой информации о предприятии, быть взаимозаменяемым на соответствующем уровне;
- должны действовать команды, работающие либо над определенным проектом, либо с определенным заказчиком или

классом клиентов;

- целостность предприятия поддерживается за счет создания сети команд;
- работа ведется в режиме реального времени, включает в себя "запараллеливание" работ и их интерактивно-коммуникационную организацию (вместо последовательной и кооперативной);
- создаются технико-организационные условия для формирования "виртуальных" звеньев, члены которых могут находиться в различных географических точках.

Использование информационных технологий, сети Интернет и всех видов сетевой организации, бесчисленных компьютерных программ не только позволяет оперативно получать информацию и принимать решения, но и вызывает множество коренных организационных изменений. Сокращается бюрократический аппарат, пересматриваются традиционные взгляды на роль и механизм эффективной связи корпораций, открываются безграничные возможности финансовых рынков, инвестирования, укрепляется сплоченность персонала. С интернетом связаны реальная диффузия знаний, их доступность в любом уголке Земли, всеобщее приобщение людей к культурным ценностям. Существенно увеличиваются темпы роста производительности физического и умственного труда. В наибольшей мере информационную экономику олицетворяют инновации и знания. Экономический и управленческий потенциал организации во все большей степени зависит от способности менеджеров контролировать информацию, манипулировать ею, нацеливать персонал на наиболее эффективное использование ресурсов [97].

В условиях рынка глобальным условием обеспечения высокой конкурентоспособности товаров, организаций, страны является реализация двух всеобщих факторов [60]:

- обеспечение качества (образования, качества внешней среды, товаров и работ, сервиса потребителей, управления жизни и т.д.);
- ресурсосбережение (повышение научного уровня работ по управлению ресурсами, оптимизация воспроизводственной структуры экономики, снижение технологических потерь и отходов во всех звеньях от добычи сырья до конечного потребления продуктов, снижение на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента доли будущего труда в совокупном труде по большинству объектов и т.д.).

Основными задачами ресурсного обеспечения разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации являются:

- 1) обеспечение высокого научного уровня работ и процессов по ресурсосбережению;
- 2) тщательное обоснование направлений расходования ресурсов и ресурсопотребляющих объектов как внутри системы (в организации), так и во внешней среде, связанной с организацией инновационных проектов;
- 3) применение научно обоснованных методов прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, нормирования потребностей в различных видах ресурсов;
- 4) нахождение источников и форм ресурсного обеспечения из различных источников (федеральный бюджет, бюджет субъекта РФ, бюджет муниципального образования, собственные источники, спонсорство, иностранные инвестиции и т.д.);
- 5) стыковка в стратегии, инновационных и инвестиционных проектах целевых заданий, объектов, затрат ресурсов, места, сроков, исполнителей, эффективности и других компонентов;
- 6) выбор прогрессивных логистических технологий организации материальных потоков;
- 7) выбор современных информационных технологий нормирования – планирования, учета и контроля расходования ресурсов;
- 8) анализ эффективности использования ресурсов;
- 9) стимулирование повышения эффективности использования ресурсов;
- 10) организация обучения персонала прогрессивным технологиям, методам, моделям и инструментам эффективного использования ресурсов [60].

Формирование и реализация стратегии ресурсосбережения на всех уровнях управления – один из важнейших вопросов стратегического менеджмента, так как, во-первых, ресурсоемкость является второй стороной товара (первое – качество), во-вторых, Российская Федерация по эффективности использования ресурсов значительно отстает от промышленно развитых стран. Например, эффективность использования электроэнергии в Российской Федерации примерно в два раза ниже, чем в США, коэффициент использования металлов в машиностроительной промышленности США составляет порядка 0,92, а в Российской Федерации – 0,7. Российская Федерация значительно отстает от промышленно развитых стран по коэффициенту извлечения из недр полезных ископаемых, использования технологического оборудования и машин, основных и оборотных средств, трудовых ресурсов и т.д.

Стратегия ресурсосбережения – это комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта (в рамках страны), либо на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности страны, экосистемы, регионов, фирм, человека [61].

Рассмотрим это понятие по элементам и уровням иерархии.

Принципы ресурсосбережения в рамках страны [60]:

- совершенствование структуры потребляемых ресурсов путем уменьшения доли экспорта сырьевых ресурсов, увеличения удельного веса экологически чистых и эффективных видов ресурсов;
- повышение коэффициентов извлечения из недр полезных ископаемых;
- увеличение доли ресурсосберегающих технологий;
- анализ использования ресурсов по всем стадиям жизненного цикла объектов;
- развитие методов анализа, прогнозирования, оптимизации и стимулирование улучшения использования ресурсов;
- применение при разработке проблем ресурсосбережения научных подходов менеджмента.

Для уровня фирм перечисленные принципы должны адаптироваться к конкретным объектам, технологиям, возможностям, стандартам.

Методы ресурсосбережения – конкретные технологические способы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов на единицу полезного эффекта (работы) по новому варианту инвестиционного проекта по сравнению с заменяемым вариантом.

Методы ресурсосбережения реализуются через организационно-технические мероприятия, например, по замене физически или морально устаревших технологий, оборудования, организационных проектов, экономических и других методов менеджмента.

Для уровня страны (региона) стратегия ресурсосбережения должна разрабатываться на длительную перспективу (например, в США действует программа ресурсосбережения на 40 лет) на основе рассмотренных выше принципов.

Стратегиями ресурсосбережения на предприятии могут быть следующие:

- 1) упрощение кинематической схемы (структуры, принципа действия) товара;
- 2) межвидовая и внутривидовая унификация составных частей товара;
- 3) совершенствование технологичности конструкции товара;
- 4) организационно-техническое развитие производства;
- 5) расширение зарубежного производства качественного товара без изменения его конструкции в стране (странах), где дешевле (эффективнее) конкретный вид ресурса;
- 6) реализация факторов ресурсосбережения.

Цели ресурсного обеспечения системы менеджмента:

- своевременное обеспечение потребителей фирмы необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;
- улучшение использования ресурсов – повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиции.

Виды ресурсов:

- трудовые ресурсы – промышленно-производственный персонал (основные и вспомогательные рабочие, руководители, специалисты и служащие, ученики) и непромышленный персонал;
- материальные ресурсы (сырье, материалы, топливно-энергетические ресурсы, запасные части);
- основные производственные фонды – здания и сооружения, передаточные устройства, силовые машины, технологическое оборудование, транспортные средства, средства автоматизации управления, измерительные приборы, хозяйственный инвентарь и пр.;
- финансовые ресурсы – собственный капитал, заемный капитал, нематериальные активы и пр.;
- совокупные ресурсы – сумма предыдущих видов ресурсов в денежном выражении.

Наличие и состав ресурсов определяется объемом конкретного вида ресурса, его структурой по номенклатуре и ассортименту, качеством и сроками поставок.

Процесс движения ресурсов включает:

– формирование ресурсов, т.е. привлечение ресурсов для выполнения маркетинговых исследований, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства, производства товаров и выполнения услуг, капитального строительства, гарантийного обслуживания товара фирмы. В свою очередь, привлечение ресурсов для производства товаров, выполнения услуг подразделяется на ресурсы для непосредственного изготовления товаров, выполнения услуг, ремонтноэксплуатационных нужд, производственных нужд; для капитального строительства на новое строительство, расширение производства, техническое перевооружение, реконструкцию;

- использование ресурсов по одному из перечисленных направлений;
- восстановление ресурсов;
- утилизация или списание ресурсов.

Направление улучшения использования ресурсов:

- применение к процессам движения ресурсов совокупности научных подходов и принципов менеджмента;
- оптимизация формирования и использования ресурсов путем применения методов нормирования, моделирования, прогнозирования, факторного, функционально-стоимостного анализа, экономического обоснования мероприятий по оптимизации, балансовых методов, сетевых моделей и других методов;
- совершенствование конструкции товара;
- совершенствование технологии путем применения лазерных, электрофизических, электрохимических, электронно-лучевых, плазменных, биологических, радиационных и других прогрессивных методов, обеспечивающих минимум отходов и затрат труда;
- применение материалов с заранее заданными свойствами;
- типизация технологий путем унификации элементов конструкций технологических процессов и оборудования, оснастки, организации производства;
- совершенствование управления ресурсами;
- применение оптимальных для данных условий методов обеспечения ресурсами;
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

Способы обеспечения ресурсами:

- через товарно-сырьевые биржи;
- прямые связи, аукционы, конкурсы;
- собственное производство или подготовка;
- спонсорство и др.

Показатели ресурсоемкости отдельных видов товаров подразделяются на:

- абсолютные;

- структурные;
- относительные;
- удельные.

К абсолютным показателям ресурсоемкости товара относятся затраты по стадиям жизненного цикла на:

- маркетинг (на единицу товара);
- НИОКР (на единицу товара);
- организационно-технологическую подготовку производства нового товара;
- производство товара;
- подготовку товара к функционированию;
- эксплуатацию и техническое обслуживание товара;
- восстановление (ремонт) товара;
- утилизацию товара.

К структурным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели, характеризующие долю укрупненного вида ресурса на каждой стадии жизненного цикла единицы товара:

- сырье и материалы (в % от полных затрат на этой стадии жизненного цикла товара);
- комплектующие покупные изделия или запасные части (и % от полных затрат);
- топливно-энергетические ресурсы (в натуральном выражении в % от полных затрат);
- заработная плата промышленно-производственного персонала фирмы, приходящаяся на единицу товара (в % от полных затрат);
- амортизация основных производственных фондов в расчете на единицу товара на данной стадии (в %).

К относительным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели расхода ресурса на единицу технического параметра объекта или технологические потери ресурса. Например, расход топлива на 100 км пробега конкретного автомобиля, расход конкретного вида угля на выработку (1 кВт · ч) электрической энергии, процент усушки при транспортировании сельскохозяйственной продукции, процент технологических потерь конкретного вида ресурса на конкретной стадии жизненного цикла, коэффициент использования конкретного вида ресурса и др.

К удельным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели, характеризующие расход абсолютного значения конкретного вида или совокупности ресурсов на отдельной стадии жизненного цикла товара на единицу его полезного эффекта [61].

Например, удельная материалоемкость создания товара определяется по формуле [61]:

$$M_{уд.с} = \frac{M_m + M_{НИОКР} + M_{ОТПП}}{N \cdot \Pi_c}, \quad (38)$$

где  $M_{уд.с}$  – удельная материалоемкость создания товара, кг/единица полезного эффекта или денежное выражение материальных затрат/единица полезного эффекта товара;  $M_m$  – затраты на маркетинговые исследования по данной группе товара, соответственно, в натуральном или денежном выражении;  $M_{НИОКР}$  – затраты на проведение НИОКР по данной группе товара, соответственно, в натуральном или денежном выражении;  $M_{ОТПП}$  – затраты на организационно-технологическую подготовку нового товара, соответственно в натуральном или денежном выражении;  $N$  – предполагаемое количество товара, которое будет выпущено по данной конструкторской (технологической) документации, шт. (или другие измерители);  $\Pi_c$  – суммарный полезный эффект использования товара за его нормативный срок службы, единица полезного эффекта (в натуральном, денежном выражении или в баллах).

Удельная материалоемкость производства товара определяется по формуле

$$M_{уд.с} = \frac{M_{пр}}{\Pi_c}, \quad (39)$$

где  $M_{пр}$  – расход материалов на производство единицы товара в натуральном либо стоимостном выражении.

Удельная материалоемкость подготовки товара к функционированию определяется по формуле

$$M_{уд.подг} = \frac{M_{подг}}{\Pi_c}, \quad (40)$$

где  $M_{подг}$  – расход материалов на подготовку товара к функционированию (на транспортирование, монтаж, строительство, при необходимости технической и ремонтной базы, отладку и пуск) в натуральном либо стоимостном выражении.

Удельная материалоемкость эксплуатации и технического обслуживания товара за его нормативный срок службы определяется по формуле

$$M_{уд.э.о} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{сл}} (M_{э,t} + M_{о,t})}{\Pi_c}, \quad (41)$$

где  $T_{сл}$  – нормативный срок службы товара, лет;  $M_{э,t}$  – расход материалов на эксплуатацию товара в году  $t$ , в натуральном либо стоимостном выражении;  $M_{о,t}$  – расход материалов на техническое обслуживание в году  $t$ .

Удельная материалоемкость восстановления (ремонт) товара за его срок службы определяется по формуле

$$M_{уд.р} = \frac{\sum_{p,t} M_{р,t}}{\Pi_c}, \quad (42)$$

где  $M_{р,t}$  – расход материалов на восстановление (ремонт) товара в году  $t$ , в натуральном либо стоимостном выражениях.

Удельная материалоемкость товара за его жизненный цикл определяется по формуле

$$M_{уд} = \frac{M_m + M_{НИОКР} + M_{ОТПШ}}{N \Pi_c} + \frac{M_{пр} + M_{подг}}{\Pi_c} + \frac{\sum_{t_{ед}} (M_{э,t} + M_{о,t} + M_{р,t})}{\Pi_c}$$

(43)

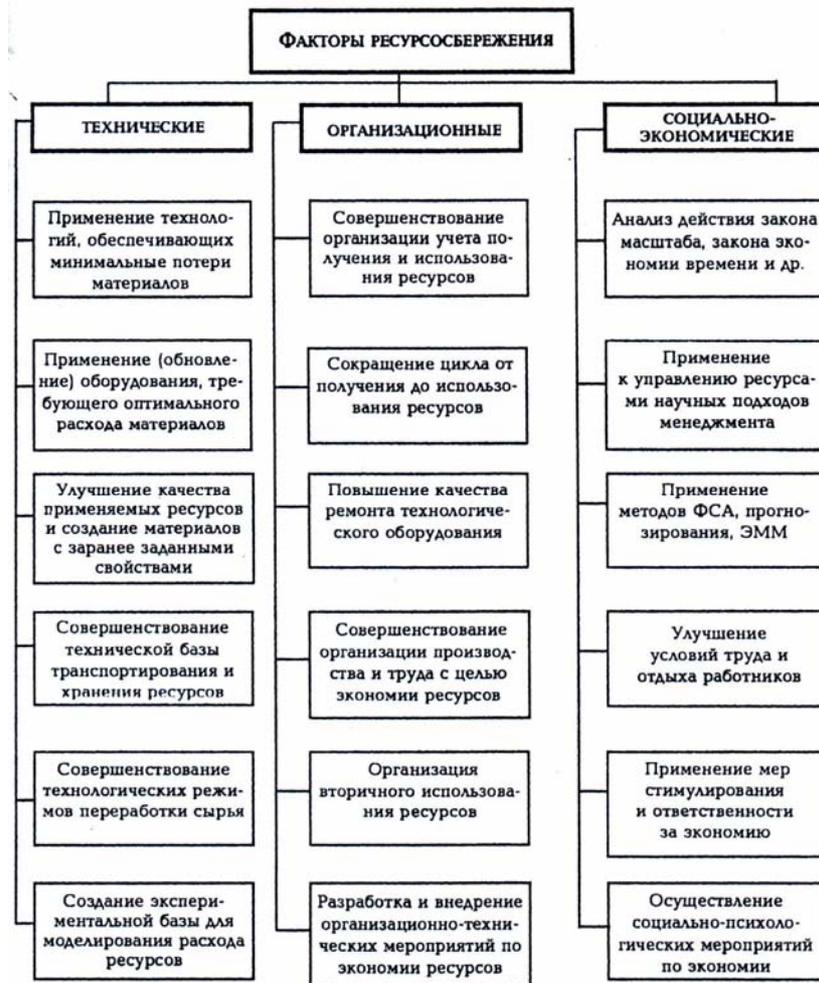


Рис. 18. Факторы ресурсосбережения

По аналогичным формулам определяются удельные показатели по расходу остальных элементов структуры ресурсоемкости товара:

- удельная энергоемкость (по стадиям жизненного цикла, в натуральном выражении по видам энергии и стоимостном выражении);
- удельная зарплатоемкость (трудоемкость);
- удельная фондоемкость (отношение амортизации основных производственных фондов, приходящихся на единицу товара, к его полезному эффекту).

К показателям ресурсоемкости производства относятся показатели, характеризующие эффективность использования отдельных видов ресурсов в целом по фирме, без привязки к конкретным товарам.

К этим показателям целесообразно отнести следующие показатели:

- эффективности рабочего капитала;
- эффективности накопленного капитала;
- рентабельности производства;
- задолженности;
- эффективности активов и др.

Дополнительно к перечисленным показателям ресурсоемкости производства рекомендуется включить следующие:

- производительность труда (отношение общего объема продаж за год к среднегодовой численности персонала фирмы);
- сверхнормативные потери рабочего времени, например, за год;
- сверхнормативные потери материальных ресурсов (включая топливно-энергетические);
- сверхнормативные простои технологического оборудования основного, вспомогательного и обслуживающего производств;
- сверхнормативные выплаты штрафов и неустоек.

Основные факторы ресурсосбережения приведены на рис. 18. Разработка конкретных мероприятий по реализации перечисленных факторов позволит улучшить основные и дополнительные показатели ресурсоемкости отдельных товаров и производств в целом [61].

Таким образом, реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия во многом определяется эффективностью использования его ресурсов.

### 3.3. Механизм реализации конкурентной стратегии и оценка полученных результатов

Реализация конкурентной стратегии – это залог успешного бизнеса. Эффективность любых стратегий, проектов, программ, планов определяется в сфере потребления, на конкретном рынке [60].

Оценка фактической эффективности реализации стратегии осуществляется не ее разработчиками и изготовителями новой продукции, а конечными потребителями. Стратегия, не обеспечивающая конкурентоспособность выпускаемой продукции, принесет не прибыль, а убытки, равные затратам на разработку и реализацию стратегии.

Количественные задания дерева целей стратегии в инновационных проектах оформляются в виде более подробных мероприятий, являющихся результатом внедрения новшеств. В конечном счете, реализация мероприятий обеспечивает достижение целей стратегии.

Управление проектами по разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации представляет собой сложную структуру, состоящую из множества компонентов [60, 100, 101]:

- изучение динамики изменения потребностей в данном виде товара на конкретных рынках (функция стратегического маркетинга);
- прогнозирование нормативов конкурентоспособности товаров и организации (функция стратегического маркетинга);
- структуризация целей и заданий стратегии повышения конкурентоспособности организации (функция стратегического менеджмента);
- разработка инновационных и инвестиционных проектов по реализации заданий стратегии (функция инновационного менеджмента);
- оценка и управление рисками инвестирования;
- организация финансирования проектов;
- организация комплексного обеспечения инновационных и инвестиционных проектов;
- разработка принципов и методов диагностики, прогнозирования, планирования и формулирования целей, заданий и мероприятий инновационных и инвестиционных проектов;
- организация инновационной деятельности по реализации целей, заданий и мероприятий проектов;
- формирование коллектива по разработке и реализации проектов;
- разработка организационной структуры коллектива, ее взаимосвязей с внешней средой;
- мониторинг и контроль объемов, качества, затрат ресурсов и сроков выполнения заданий (мероприятий) проектов;
- координация работы ответственных исполнителей, исполнителей и соисполнителей выполнения заданий (мероприятий) проектов стратегии;
- оперативное регулирование (корректировка, уточнение, изменение) выполнения заданий проектов;
- диагностика эффективности стратегии и стимулирование качественного, эффективного и своевременного выполнения заданий инновационных и инвестиционных проектов стратегии повышения конкурентоспособности организации;
- установление обратной связи с рынком, потребителями продукции и услуг (самостоятельных или сопутствующих) организации.

Перечисленные компоненты соединены в единый механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации (рис. 19). Далее необходимо обеспечить стратегию ресурсами и "оживить" ее управленческими решениями.



Рис. 19. Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации:

ОС – обеспечение стратегии; УР – управленческие решения; ПМ – принципы и методы управления; К – учет и контроль; Р – координация и регулирование

Процессы по реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации очень сложные по следующим причинам: во-первых, эти процессы носят инновационный характер, стратегию надо строить на новшествах и ноу-хау; во-вторых, процессы по разработке и реализации стратегии разовые, индивидуальные, эксклюзивные; в-третьих, эти процессы охватывают весь мозговой штаб организации; в-четвертых, проблемы повышения конкурентоспособности охватывают все аспекты – и проблемы повышения качества, и проблемы ресурсосбережения, и проблемы финансов, рыночного механизма, управления персоналом и т.д. Поэтому важно выделить принципы организации процессов по реализации стратегии.

К принципам организации процессов по реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации необходимо отнести следующие:

- 1) правовая и методическая регламентация процессов (с помощью законов, регламентов, стандартов, методик и т.д.);
- 2) построение организационной структуры организации (предприятия) по проблемно-целевому принципу, т.е. у руководителя крупной организации должны быть следующие заместители: главный менеджер (первый заместитель), заместитель по персоналу, главный маркетолог (по функциям стратегического и тактического маркетинга), главный инженер, коммерческий директор, заместитель по логистике (по закупочной и сбыточной логистике), заместитель по производству, заместитель по социальным вопросам, заместитель по продажам и сервису потребителей;
- 3) применение маркетингового подхода не только по отношению к внешним потребителям, но и к внутренним (отдел стратегического маркетинга разрабатывает нормативы конкурентоспособности для всех главных служб по производственной цепочке, которые, в свою очередь, стремятся обеспечить отличный или конкурентоспособный "выход" своего звена, тогда и на "выходе" организации в целом будет конкурентоспособная продукция). Этот принцип должен быть зафиксирован в Положениях;
- 4) обеспечение оптимальной адаптивности организации к внешней среде путем автоматизации управления и производства, внутренней среды, мониторинга и диагностики внешней среды и формирования коллективов из профессионалов своего участка работы, создания продукции и технологии ее производства из легко переналаживаемых блоков и т.д.;
- 5) рациональное сочетание методов управления персоналом как совокупности: методов принуждения, побуждения и убеждения;
- 6) соблюдение руководителями принципов работы, ориентированных на повышение качества процессов, ресурсосбережение и повышение конкурентоспособности товаров и организации;
- 7) обеспечение оптимального уровня выполнения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоочности, параллельности, оперативности, ритмичности и др. (принципы рационализации процессов);
- 8) нормативная регламентация производственных и управленческих процессов путем разработки и соблюдения норм условий и охраны труда, норм затрат труда, норм результатов труда и др.;
- 9) изучение психологического портрета личности (темперамента, характера, способностей, целенаправленности, интеллектуальности, эмоциональности, волевых качеств, общительности и др.) с целью повышения морально-психологического климата в коллективе и получения синергического эффекта;
- 10) научная организация труда (нормирование трудовых процессов, изучение трудового потенциала, разработка оптимальной системы оплаты труда, ориентированной на повышение качества процессов, конкурентоспособность продукции и организации и т.д.).

Распространенными методами организации процессов являются сетевые модели, оперограммы, ленточные графики и др. [61].

Сетевое планирование и управление (СПУ) – это графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. Сетевой график – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяются логические взаимосвязи и последовательность работ. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком), рис. 20.

Работа – это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой.

Событие – это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключение – начальное событие) и начало последующей работы (исключение – конечное событие). Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название путь.

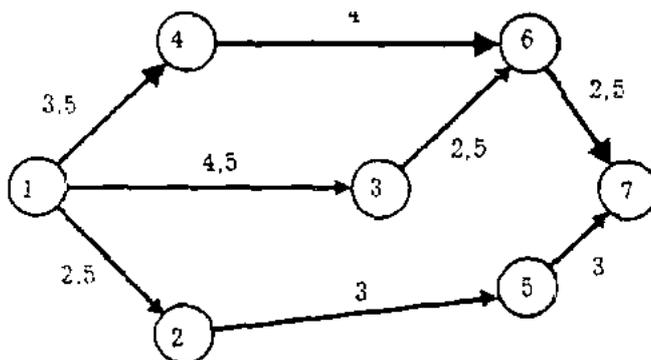


Рис. 20. Фрагмент укрепленного комплекса работ по планированию

Путь от начального до конечного события называется полным. Путь от данного события до завершающего называется последующим за данным событием, а от исходного события до данного – предшествующим. Подробнее эти методы описаны в специальной литературе [98, 99]. Фрагмент укрупненного комплекса работ по планированию представлен на рис. 20.

На рис. 20 обозначения означают: события (1 – получено задание на планирование с финансированием; 2 – выполнен анализ методических документов по планированию, моделированию, оптимизации; 3 – уточнены нормативы конкурентоспособности планируемого объекта; 4 – выполнен прогноз основных параметров плана; 5 – выполнены работы по моделированию некоторых параметров плана; 6 – выполнено экономическое обоснование плана; 7 – разработан проект плана); работы (1–2 – анализ методических документов по планированию и другим смежным вопросам, продолжительностью 2,5 мес.; 1–3 – уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта по результатам маркетинговых исследований, 4,5 мес.; 1–4 – прогнозирование важнейших параметров плана, 3,5 мес.; 2–5 – моделирование, 3 мес.; 3–6 – анализ параметров плана, 2,5 мес.; 4–6 – экономическое обоснование плана, 4 мес.; 5–7 – согласование проекта плана, 3 мес.; 6–7 – согласование проекта плана, 2,5 мес.

Для увязки работ и исполнителей рекомендуется строить оперограммы по следующей форме (рис. 21).

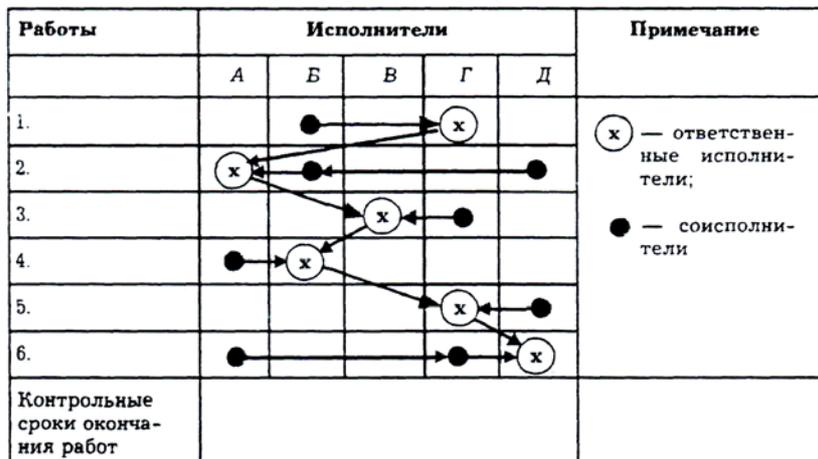


Рис. 21. Оперограмма организации работ

На рис. 21 показано, что за работу 1 ответственным является исполнитель Г, Б является соисполнителем. По работе 2 ответственным исполнителем является А, а остальные – соисполнители и т.д. Применение оперограмм позволяет обеспечить наглядность взаимосвязей работ и исполнителей. При планировании сроков выполнения работ следует идти от конечного срока к начальному, текущему моменту. Для стыковки работ, их исполнителей и сроков выполнения применяются также ленточные графики, форма которых представлена на рис. 22.

В чем преимущества и недостатки оперограмм и ленточных графиков? Оперограммы позволяют представить в графической форме организацию выполнения работ, состыкованную по видам работ, ответственным исполнителям и исполнителям.

На ленточном графике четко видно, что, например, за качество и сроки выполнения работы отвечает ответственный исполнитель Г, ему помогает исполнитель Б. Кроме того, исполнитель Д участвует в трех работах: работе 2 – как ответственный исполнитель, а в работах 4 и 6 – как соисполнитель. Вместе с тем оперограммы не позволяют наглядно видеть стыковку работ во времени, степень параллельности их выполнения. Этот недостаток исключается в ленточном графике. Поэтому на практике пользуются всеми тремя методами организации и контроля выполнения комплекса работ: сетевые модели – для оптимизации сроков и затрат ресурсов; оперограммы – для стыковки работ с ответственными исполнителями и соисполнителями; ленточные графики – для стыковки работ, исполнителей и сроков выполнения работ.



Рис. 22. Ленточный график контроля выполнения комплекса работ

Кроме рассмотренных методов, на практике применяются методы организационного моделирования: математические модели иерархических управленческих структур; графоаналитические модели организационных систем; математико-стратегические модели зависимости между техническими, организационными, экономическими и другими факторами и др.

Для успешной реализации стратегии повышения конкурентности организации необходимо осуществлять контроль, аудит и регулирование ее осуществления [60]. В организации реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации примем, что контроль – это совокупность методов и средств оперативного учета и контроля степени выполнения целевых заданий стратегии (инновационных проектов), показателей качества работ и продукции, расхода ресурсов, соблюдения графика выполнения работ. Из определения следует, что мы не будем рассматривать вопросы технического контроля, управленческого учета.

Объекты контроля:

- 1) задания инновационных проектов или стратегии в целом;
- 2) качество компонентов на "входе" организации (комплектующих изделий, сырья, материалов, покупного оборудования, технологической оснастки, проектно-конструкторской, технологической, экономической и управленческой документации и др.), информационных, производственных и управленческих процессов в системе, качество технологического оборудования, оснастки, качество разработанных в организации проектно-конструкторских, технологических, организационно-экономических документов и т.д., качество продукции и новшеств на "выходе" организации;
- 3) расходы ресурсов различного вида (в том числе финансовых) по всем проектам;
- 4) сроки выполнения заданий, оперограмм, календарных планов, стратегии в целом.

По месту выполнения контроль может быть:

- входным;
- операционным (сплошным или выборочным);
- промежуточным, по контролю выполнения отдельных этапов работы, заданий;
- приемочным (сдача проекта, закрытие договора, контракта и т.п.).

По уровню автоматизации контроль может быть автоматизированным на основе использования новых информационных технологий, механизированным, ручным, визуальным.

По степени охвата контролируемых объектов контроль может быть комплексным по одному инновационному проекту либо по стратегии в целом, локальным по одному заданию или объекту (качество, ресурсы, сроки).

В зависимости от контрольного органа контроль может быть:

- государственным (инспекционным);
- ведомственным (министерство, головная организация);
- общественным (профсоюзы, СМИ, общественные организации);
- внутренним.

Стадии комплексного контроля:

- 1) мониторинг выполнения инновационных проектов и стратегии в целом;
- 2) комплексная диагностика параметров проектов;
- 3) установление отклонений от запланированных заданий;
- 4) прогнозирование (уточнение) стратегических ситуаций в зависимости от изменения факторов внешней среды и внутренней структуры организации;
- 5) подготовка предложений по регулированию или корректировке заданий и проектов;
- 6) корректировка паспорта стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Контроль сроков выполнения заданий, проектов, стратегии в целом может быть:

- в начале пути, начале выполнения задания или проекта (контролируется полнота, комплексность, обоснованность, юридическая надежность и т.д.);
- по мере завершения какого-либо этапа, работы, проекта;
- контроль выполнения календарного плана;
- после разработки стратегии;
- после выполнения последнего задания стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Кроме контроля проектов и стратегии повышения конкурентоспособности организации, по инициативе ее руководства может проводиться и аудит тех же параметров, тех же объектов.

Аудит качества – систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества реализации стратегии, которая подразделяется на аудиты:

- систем менеджмента качества;
- качества производственного процесса;
- качества управления;
- качества продукции;
- качества сервиса потребителей.

Аудит бывает:

- 1) внутренним (сотрудниками предприятия) – такой аудит называется аудитом первой стороны;
- 2) внешним (покупателями или потребителями, инспекцией) – аудит второй стороны;
- 3) независимым внешним (проводится агентством, сертифицированным на право проведения аудита, уполномоченным ISO) – аудитом третьей стороны.

Критерии для сертификационного аудита конкретной Системы качества установлены международным стандартом ISO 10011 "Руководство для проведения аудита Системы качества", который состоит из трех частей:

- ISO 10011–1 "Проведение аудита";
- ISO 10011–2 "Квалификационные критерии для аудиторов. Системы качества";
- ISO 10011–3 "Управление программами аудита". Аудит может проводиться индивидуально или командой аудиторов, но в любом случае аудитор должен:

- 1) не иметь прямой ответственности в сфере, которая будет инспектироваться, ибо беспристрастным и независимым аудитором не может быть исполнитель или руководитель инспекционной сферы; для внутренней инспекционной проверки аудиторами, как правило, являются либо сотрудники отдела обеспечения качества, совмещающие инспекционную проверку

со своей основной работой, либо освобожденные только для аудиторской работы сотрудники (в основном в крупных компаниях), либо приглашаемые для проведения инспекционной проверки внешние аудиторы;

2) иметь законченную подготовку в необходимой степени, гарантирующей его компетентность и мастерство, требуемые для проведения аудитов. Например, в Италии такой организацией является SICEM, в России – Госстандарт России. После сертификации аудиторы заносятся в официальный список аудиторов;

3) обладать надлежащими специальными и руководящими способностями.

Требования, предъявляемые к аудиторам, для каждой страны могут отличаться от приведенных в международном стандарте ISO 10011. Эти отличия могут быть только в сторону ужесточения, если страна приняла стандарт ISO 9000. Так, в соответствии с ISO 10011 руководителем группы аудиторов может быть сертифицированный специалист в области аудита Системы качества, прошедший не менее пяти проверок, а в соответствии с итальянским стандартом – не менее десяти.

Для получения звания аудитора в России необходимо:

- иметь высшее образование в конкретной области, которая будет в дальнейшем им инспектироваться;
- пройти обучение правилам аудита в течение примерно трех месяцев;
- пройти четыре-пять стажировок по аудиту;
- после этого сдать экзамены в Госстандарте России, подав личное заявление руководителю Центрального органа системы сертификации экспертов Госстандарта.

Получение сертификата на соответствие Системы качества стандарту ISO 9000:2000 не означает, что продукция сертифицированного предприятия выпускается ею с необходимым для потребителя уровнем качества и обеспечивает сертифицированному предприятию успех в конкурентной борьбе и на длительный период. Необходимо постоянно (как того требует TQM) работать над повышением качества управления, продукции, услуг и т.п. Остановка чревата ускоренным откатом назад, снижением конкурентоспособности всех объектов.

Регулирование хода реализации стратегии повышения – конкурентоспособности организации – общая функция управления реализацией стратегии, направленная на ее адаптацию к изменениям во внешней среде и во внутренней структуре организации.

Задачи регулирования хода реализации стратегии:

- мониторинг изменений во внешней среде (политическая обстановка, тенденции научно-технического прогресса в стране и мире, законодательство, налоговая и таможенная система, экология, конкуренция и т.д.);
- мониторинг изменений во внутренней структуре организации (миссия, потенциал, организационная структура и культура, инновационная политика, конкурентоспособность и т.д.);
- комплексная диагностика организации – анализ, оценка, нахождение ее слабых мест и конкурентных преимуществ в правовой, технологической, экономической, социальной, управленческой деятельности, подготовка предложений по ослаблению слабых мест и усилению конкурентных преимуществ;
- анализ результатов оперативного контроля хода реализации проектов и стратегии в целом;
- технико-экономическое обоснование предложений по изменению параметров проектов и стратегии в целом;
- внесение изменений в проекты и стратегию повышения конкурентоспособности организации.

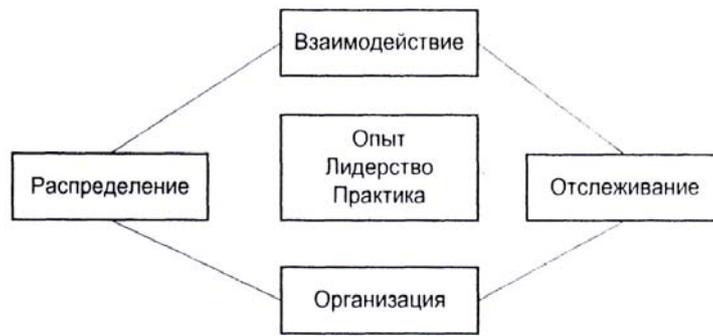
Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат. Из перечисленных критериев приоритетным является качество как важнейший фактор конкурентоспособности. Интересны рекомендации Э. Деминга в области стимулирования труда:

- 1) награждать перспективные решения, а не сиюминутные;
- 2) награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает;
- 3) награждать творческую работу, а не слепое подчинение;
- 4) награждать за результат работы, а не за объем;
- 5) награждать упрощение, а не бесполезные осложнения;
- 6) награждать качество, а не быструю работу;
- 7) награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Таким образом, одной из важнейших функций управления реализацией следует считать оперативное регулирование, за которым должны быть закреплены задачи мониторинга изменений во внешней среде и внутренней структуре системы, комплексной значимости системы, анализа результатов оперативного контроля, обновления и внесения изменений в стратегию повышения конкурентоспособности предприятия.

На этапе оценки результатов реализации стратегии менеджер должен четко представлять уровень стратегической перемены, которую необходимо достигнуть. Кроме того, выполнив анализ организационной структуры и культуры, он получил понятие о тех факторах как вне, так и внутри организации, которые будут способствовать или мешать реализации стратегии. Выбран подход реализации стратегии, с помощью которого будет лучше всего использовать сильные стороны предприятия и преодолевать, обходить или сводить к минимуму его проблемы. На этом этапе стоит задача выполнить стратегию и оценить полученные результаты. Для успешной реализации стратегии необходимы четыре основных типа навыков исполнения (рис. 23) [87].

Навыки взаимодействия (интерактивные навыки) выражаются в способности управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической перемены, необходимой для реализации стратегии, менеджерам нужно оказывать влияние на других людей, как в своей организации, так и за ее пределами. Тот, кто обладает импатией, т.е. способностью ощущать, как себя чувствуют другие, и имеет хорошие навыки заключения сделок, является лучшим реализатором.



**Рис. 23. Четыре основных навыков исполнения**

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших инвестиций ресурсов.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании информации для корректировки любых проблем, возникающих в процессе реализации стратегии. Хорошие реализаторы имеют у себя эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Организационные навыки связаны со способностью, создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникшей проблемы. Хорошие реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), которые, по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности окажут помощь всеми своими силами. Другими словами, хорошие реализаторы способны использовать неформальные организации для обеспечения результативного выполнения задачи.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и обеспечения выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации стратегии менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет этот процесс и в какой степени стратегия соответствует целям организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

---

В современных условиях конкуренция и конкурентная борьба на внутреннем и зарубежном рынках являются ключевыми категориями рыночной экономики и главным содержанием функционирования отечественных предприятий. Конкуренция является движущей силой общества и она диалектически связана с категорией "конкурентоспособность", которая формируется на разных уровнях экономической системы: страна, регион, отрасль, предприятие, продукция. В пособии приведены показатели конкурентоспособности, образующие иерархическую систему, все элементы которой взаимосвязаны между собой, и показатели нижнего уровня входят как составные элементы в показатели верхнего уровня.

В условиях острой конкурентной борьбы проблема повышения конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике страны, и она касается всех уровней ее иерархии, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество различных определений этого многогранного понятия, все же основным и определяющим фактором остается его способность производить конкурентоспособную продукцию, которая на рынке в наибольшей степени удовлетворяет потребности потребителей по сравнению с продукцией конкурентов. Материалы пособия помогут слушателям в поиске новых инструментов управления и рычагов повышения конкурентоспособности предприятий.

Результаты теоретического анализа проблем конкурентоспособности предприятий и их решения, представленные в данном учебном пособии, помогут слушателям Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства использовать их в своей практической деятельности. В связи с этим, знания, полученные при изучении данного курса будут способствовать отечественным товаропроизводителям создавать более конкурентоспособную продукцию, которая откроет дорогу отечественным предприятиям на мировые рынки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962. – 333 с.
2. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез", 2000. – 640 с.
3. Хайгне, П. Экономический образ мышления / П. Хайгне ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, при участии Catallaxy, 1993. – 704 с.
4. Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1995.
5. Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Хайек, Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999.
7. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 2004. – 896 с.
8. Гличев, А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции / А.В. Гличев. Очерк 5. Потребности, спрос, качество и маркетинг // Стандарты и качество. – 1994. – № 12. – С. 19 – 24.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко ; пер. с англ. – М. : Экономика. 1999. – 519 с.
10. Белобрагим, В.Я. Региональная экономика: проблемы качества / В.Я. Белобрагим. – М. : АСМС, 2001. – С. 26.
11. Лунев, В.Л. Управление зарубежной промышленной фирмой : курс лекций / В.Л. Лунев. – Новосибирск, 1995. – 110 с.
12. Куранов, Л.П. Экономическая теория : учеб. пособие / Л.П. Куранов. – М. : Пресс-сервис, 1998. – 688 с.
13. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 208 с.
14. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – М. : Акалис, 1996. – 272 с.
15. Маркс, К. Капитал: критика политической экономии / К. Маркс. – Т. III.
16. Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 23. – Ст. 2756.
17. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции / И.П. Данилов. – М. : Пресс-сервис, 1997. – 420 с.
18. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
19. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – В 2 т. – М. : МНИИПУ, 1996. – 720 с.
20. Чайка, И.И. Конкурентоспособное качество отечественных предприятий – ключевая проблема выхода России из экономического кризиса / И.И. Чайка, Н. Львов // Стандарты и качество. – 1994. – № 6. – С. 47.
21. Яновский, А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики / А.М. Яновский // Стандарты и качество. – 1997. – № 2. – С. 43–44.
22. Завялов, П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завялов // Маркетинг. – 1996. – № 2. – С. 20 – 32.
23. Фаминский, И.П. Экономика зарубежных стран / И.П. Фаминский. – М. : 1980. – 367 с.
24. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
25. Гельвановский, М.И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М.И. Гельвановский, В. Жековская, И. Трофимов // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–68.
26. Андрианов, В.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.А. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 33 – 42.
27. Гузков, И. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И. Гузков, Н. Типова // Маркетинг. – 1997. – № 1. – С. 20 – 34.
28. Петухов, Р.М. Оценка эффективности промышленного производства (методы и показатели) / Р.М. Петухов. – М. : Экономика, 1990. – 95 с.
29. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика. 1988. – 215 с.
30. Кураков, Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2001. – 720 с.
31. Менеджмент (современный российский менеджмент) : учеб. пособие / Б.А. Денисов, М.Л. Разу, Ф.М. Русинов, Р.А. Фатхутдинов. – М. : ФБК "Пресс", 2000. – 504 с.
32. Чуб, Б.А. Управление инвестиционными процессами в регионе / Б.А. Чуб. – М. : БУКВИЦА, 1999. – 188 с.
33. Селезнев, А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – М. : Юристъ, 1999. – 384 с.
34. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности объектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2(52). – С. 83 – 89.
35. Воронов, А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16 – 24.
36. Островский, Г. Конкурентоспособность предприятия как объект управления / Островский Г. // Консультант директора. – 2001. – № 20. – С. 34 – 36.
37. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" (080500), "Экономика" (080100) / Т.Г. Философова, В.А. Быков ; под ред. Т.Г. Философовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.
38. Вещикин, Н.П. Маркетинг / Н.П. Вещикин [и др.]. – М. : МГУК, 1999.
39. Рынок: Бизнес. Коммерция. Экономика : толковый терминологический словарь. – М. : Информационно-внедренческий центр, 1995.
40. Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат. 2004. – 335 с.
41. Синько, В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2000. – № 4. – С. 54 – 59.

42. Синько, В.И. Конкурентная среда, необходимая для производства конкурентоспособной продукции / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2001. – № 6. – С. 38 – 42.
43. Маркетинг / под ред. Д.И. Костюхина. – М. : Прогресс, 1994.
44. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (25). – С. 91 – 94.
45. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М. : Экономика, 1999. – С. 43.
46. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин, В.В. Шустов. – М. : Знание, 1990. – С. 15.
47. Зиннуров, У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова // Экономика и управление (УФА) – 1997. – № 4. – С. 27.
48. Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований : учеб. пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПб. УЭФ, 1999. – С. 56.
49. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : 2002. – С. 356.
50. Светульников, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светульников. – СПб., 1997. – С. 264.
51. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Хедоуриф. – М. : Дело, 1993. – С. 199.
52. Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособности предприятия на основе комплексной оценки его потенциала : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д.О. Самодуров. – СПб., 2000. – С. 18.
53. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М. : Альфа-пресс, 2004.
54. Иванец, В.К. Макротехнологии и обеспечение конкурентоспособности отечественной промышленности / В.К. Иванец // Промышленность России. – 2000. – С. 25 – 32.
55. Кильдимев, Г.С. Многомерные группировки / Г.С. Кильдимев. – М. : Статистика, 2000.
56. Воротников, А. Стратегия повышения конкурентоспособности региона / А. Воротников // Экономические стратегии. – 2001. – С. 144 – 149.
57. Шеховцева, А. Конкурентоспособность региона: фактора и методы создания / А. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 11 – 15.
58. Фатхутдинов, Р.А. Оценка конкурентоспособности страны / Р.А. Фатхутдинов // Промышленность России. – 2000. – № 3. – С. 62 – 67.
59. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактор рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). С. 113 – 119.
60. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2004. – 544 с.
61. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005.
62. Алешина, И.В. Поведение потребителей / И.В. Алешина. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999.
63. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб. : Изд-во "Питер", 2006.
64. Николаева, М.А. Маркетинг товаров и услуг / М.А. Николаева. – М. : Деловая литература, 2001.
65. Данилов, И.П. Изыскание перспективных методов оценки качества продукции : тез. докл. науч. конф. / И.П. Данилов, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000.
66. Ферапонтов, А.П. Математическая модель расчета коэффициентов весомости показателей продукции по результатам экспертных оценок / А.П. Ферапонтов // Стандарт и качество. – 1996. – № 4. – С. 34 – 36.
67. Литвиненко, В.С. Методы обеспечения конкурентоспособности продукции / В.С. Литвиненко // Стандарт и качество. – 1993. – № 8. – С. 23 – 28.
68. Окренников, В.В. Управление качеством : учеб. для вузов / В.В. Окренников. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1998. – 689 с.
69. Гончарова, Н.П. Маркетинг инновационного процесса : учеб. пособие / Н.П. Гончарова, П.Г. Перерва [и др.]. – К., 1998. – 267 с.
70. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки товаров (основы квалиметрии) / Г.Г. Азгальдов // Экономика. – 1982. – 256 с.
71. Ферапонтов, А.П. Один из вариантов математической модели показателей конкурентоспособности технической продукции / А.П. Ферапонтов // Стандарты и качество. – 1994. – № 4. – С. 44–45.
72. Тихонов, Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции / Р.М. Тихонов. – М. : Изд-во стандартов, 1985. – 176 с.
73. Рыбаков, И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 1995. – № 12. – С. 43 – 47.
74. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг : учебник / Н.К. Моисеева. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998.
75. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М.И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998.
76. Таран, В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6 – 12.
77. Шальминова, А.С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.С. Шальминова. – Казань : Изд-во КФЭИ, 2000.
78. Целикова, Л.В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в республике Беларусь / Л.В. Целикова // Маркетинг. – 2000. – № 3. – С. 47 – 55.
79. Ан софф, И. Стратегическое управление / И. Ан софф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989.
80. Захарченко, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко // Машиностроитель. – 1999. – № 11. – С. 13 – 17.
81. Кутин, А.А. Модель взаимосвязи конкурентоспособности станкостроительной продукции и методов управления предприятием / А.А. Кутин, Н.Н. Ползунова // Вестник машиностроения. – 1999. – № 2. – С. 41 – 44.
82. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35 – 43.

83. Жариков, В.Д. Конкурентный статус предприятия: качество, эффективность / В.Д. Жариков, В.В. Жариков // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством : сб. науч. трудов / под ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – Вып. 5. – 300 с.
84. Воронов, А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. – 2000. – № 12. – С. 27 – 29.
85. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4 (48).
86. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2006. – 240 с.
87. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
88. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с 9-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – XX. – 412 с.
89. Джон, К. Шанк. Стратегическое управление затратами / К. Шанк Джон, Говиндараджан Виджей ; пер. с англ. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 1999. – 288 с.
90. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова, Н.В. Федоркова, А.Н. Чекменев. – М. : Изд-во РИОР, 2006. – 81 с.
91. Попов, Е.В. Рыночный потенциал / Е.В. Попов. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 559 с.
92. Бараничев, В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Бараничев, С.Г. Стрижов // Маркетинг. – 1994. – № 3. – С. 42 – 50.
93. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
94. Быченко, Ю.Г. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю.Г. Быченко, В.И. Понюк ; под ред. Ю.Г. Быченко. – Саратов : Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2002. – 156 с.
95. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание : учеб. пособие / С.А. Попов. – М. : Дело, 2003. – 352 с.
96. Brodwin, D. Five Steps to Strategis Action / D. Brodwin, Beurgois. – California Manadement Revin, Spring, 1984. – P. 176 – 19.
97. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
98. Гейзлер, П.С. Управление проектами : практ. пособие / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова ; под ред. П.С. Гейзлера. – М. : Книжный дом; Мисанта, 2005. – 288 с.
99. Управление проектами (справочник для профессионалов). – М. : Высшая школа, 2001. – 874 с.
100. CALS – современные технологии управления жизненным циклом проекта.
101. Чайников, В.Н. Прогнозирование конкурентоспособности продукции в региональной социально-экономической системе : монография / В.Н. Чайников. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2006. – 150 с.