

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Н. П. Абаева,
Т. Г. Старостина

Конкурентоспособность организации

Ульяновск
2010

УДК 311
ББК 60.6
А 13

Рецензенты заведующий кафедрой «Экономический анализ и государственное управление» УлГУ, доктор экономических наук А. Е. Лапин;
заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» УлГТУ Н. А. Богданова

Научный редактор канд. эконом. наук Т. Г. Старостина.

Абаева, Н. П.

А 13 **Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина ; под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 91 с.**
ISBN 978-5-9795-0682-1

Рассматривается конкурентоспособность организации как основной стратегический ориентир, анализируются подходы к оценке конкурентоспособности организации и основные методы ее оценки, проводится оценка конкурентоспособности организации в условиях неопределенности.

Монография предназначена для аспирантов и соискателей специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, студентов экономических специальностей.

**УДК 311
ББК 60.6**

ISBN 978-5-9795-0682-1

© Абаева Н. П., Старостина Т. Г. 2010
© Оформление. УлГТУ, 2010

ВВЕДЕНИЕ

Конец 20-го, начало 21-го века вполне можно назвать новым этапом в развитии конкуренции. Уже не отдельные хозяйственные секторы, а системы управления организациями оказались в совершенно новой конкурентной обстановке, которая развивается по новым рыночным правилам игры. Для нее характерны многоаспектность интересов конкурирующих сторон, динамизм, агрессивность. Такую ситуацию называют гиперконкуренцией.

Современные рынки отличаются интенсивностью конкуренции. Природа рынков определяется, с одной стороны, высоким динамизмом условий ведения бизнеса, когда достигнутые преимущества недолговечны, границы отраслей постоянно размываются, потребительские предпочтения капризны, а с другой — целенаправленными действиями влиятельных игроков мирового масштаба по подрыву стабильности рынков, формированию новых рынков, применению внеэкономических инструментов генерирования и фиксации конкурентных преимуществ по непредсказуемому алгоритму.

Характерной особенностью современных рынков является также высокая степень неопределенности внешней среды организации. Снижение степени неопределенности среды часто невыгодно для влиятельных участников рынка, так как они предпочитают не разглашать своих стратегических намерений на будущее и даже стараются целенаправленно подорвать стабильность рынков, тем самым усиливая неопределенность, сформировать новые рынки по непредсказуемому алгоритму.

Ведущей тенденцией современной экономики является бурное развитие информационного производства. Фундамент новой стадии развития экономики формирует информационный сектор, а знания превращаются в основной экономический ресурс. Неисчерпаемость информации как важнейшего фактора экономического роста создает новые возможности повышения уровня конкурентоспособности организации. Победителями в конкурентной борьбе становятся интеллектуальные лидеры – это организации, способные создать и динамично развивать интеллектуальный потенциал. В условиях развития информационного производства закономерным является и рост доли обслуживающих движение информации отраслей в ВВП.

Актуальность решения проблемы эффективного функционирования и развития организации в условиях усиливающейся конкуренции

ции, неопределенности внешней среды и необходимости завоевания интеллектуального лидерства в этой сфере, а также недостаточная изученность ее отдельных теоретических и прикладных аспектов предопределили выбор темы данного исследования и рассматриваемый в ней круг вопросов.

В современной отечественной и зарубежной литературе с разной степенью разработанности освещаются отдельные вопросы поставленной проблемы.

Большую роль в теоретической разработке вопросов управления конкурентоспособностью организации сыграли научные труды таких отечественных авторов, как А. Азоев, Е. П. Голубков, О. С. Виханский, П. В. Забелин, И. Клейнер, И. Липсиц, А. Нецадин, Е. Попов и зарубежных авторов И. Ансоффа, К. Боумэна, Ф. Котлера, М. Мэскона, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, Г. Хэмела К. К. Прахалада, Д. Нортон, Р. Каплана, М. Портера, Н. Оливье, Ж. Роя, М. Ветера.

Методологии и методике управления конкурентоспособностью организации посвящены работы В. С. Ефремова, Р. А. Фатхудинова, И. Зулькарнаева, В. Д. Марковой, А. В. Молодчик.

Несмотря на значительное количество научных публикаций по проблемам управления конкурентоспособностью организации зачастую исследования носят неполный характер, начиная от самой терминологии «конкурентоспособность». Недостаточно разработанными остаются теоретические, методологические и методические основы управления конкурентоспособностью организации, факторы и механизмы ее обеспечения.

Методологической и теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по экономике, менеджменту, стратегическому маркетингу, методические разработки, результаты различных научно-практических и прикладных исследований по проблемам оценки и управления конкурентоспособностью организации, периодическая литература, материалы научных исследований, представленных в виде диссертаций, ресурсы интернета.

В процессе исследования были применены общенаучные методы познания, методы системного, процессного, экономико-статистического, стратегического анализа, матричные методы, методы теории нечетких множеств, методы экспертных и рейтинговых оценок.

1. КОНКУРЕНЦИЯ: СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Динамика экономического развития мирового сообщества говорит о ведущей роли конкуренции для экономики любой страны.

Разработка концепции конкурентоспособности организации вызывает необходимость выявления экономической сущности понятия конкуренции, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности организации.

Термин «конкуренция» вошел в экономическую теорию из разговорного языка от латинского слова *conspicere*, означающего «столкновение», «состыжание».

В литературе, посвященной данной проблеме, присутствуют три подхода к определению конкуренции.

Поведенческий подход характерен для классической экономической теории и исторически является самым ранним. В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит [22] 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. Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования. Конкуренция – механизм регулирования пропорций общественного производства. Через механизм межотраслевой конкуренции происходит перелив капиталов из отрасли в отрасль.

Поведенческий подход был характерен и для неоклассической политической экономии. Однако неоклассики связывали конкуренцию с борьбой за редкие экономические блага, а также за деньги потребителей, на которые их можно приобрести. Редкость в их понимании означает, что количество благ недостаточно в сравнении с потребностями людей.

Теория конкуренции была обобщена А. Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776г.) [22], в которой впервые:

- введено понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);

- сформулирован «главный принцип конкуренции» – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дёргая» за ниточки марионеток – предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;

- разработан механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями;

- определено основное условие эффективной конкуренции, включающее наличие большого количества продавцов и покупателей, полную информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);

- разработана модель усиления и развития конкуренции, доказано, что в условиях рыночных отношений возможно использование ресурсов в масштабе общества в целом.

Наряду с поведенческим подходом, начиная с конца XIX века, в экономической теории появился и другой – структурный подход. Этому подходу придерживались Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин.

Его представитель Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [16]. К. Р. Макконел и С. Л. Брю 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 [14]. Позиции этих ученых в современной западной экономической науке настолько сильны, что сам термин «конкуренция» чаще всего используется именно в структурном понимании. Рынок называется конкурентным, когда число фирм, продающих однородный продукт, настолько велико и доля конкретной фирмы на рынке настолько мала, что никакая фирма одна самостоятельно не может существенно повлиять на цену товара путем изменения объема продаж.

Таким образом, при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка и тех условий, которые господствуют в нем. В центре внимания

оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной.

Такое понимание конкуренции значительно отличается от ее определения в классической теории, не проводившей различия между конкуренцией и соперничеством. Классики, говоря о конкуренции, имели в виду лишь совершенную конкуренцию, в рамках которой взаимозависимость продавцов настолько мала, что ею можно пренебречь. На конкурентном рынке все фирмы независимы друг от друга в том смысле, что действия одной не оказывают сколько-нибудь заметного влияния на поведение других фирм. При таком конкурентном поведении – соперничестве ни одна фирма не может стать лидером на рынке, то есть не возможна монополия.

Позднее спектр рыночных структур, анализируемых экономистами, был расширен, и появилась необходимость в четком разграничении понятий «конкуренция» и «соперничество». В современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению рыночных агентов, направленному на завоевание лидирующего (отличного от других) положения на рынке, и используется для характеристики сферы деятельности бизнесменов, предпринимателей, а не для качественной характеристики рынка. Термин «конкуренция» используется для характеристики модели организации рынка.

Наиболее типичными для этого подхода являются следующие положения:

- состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;

- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, 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, оттеснить соперника;

- это особый по замыслу вид честной экономической борьбы, в которой при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;

- соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;

- соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей.

Этот подход возник в связи с развитием теории морфологии рынка, в соответствии с которой рынок рассматривается, во-первых, как место купли-продажи товаров и услуг, заключения торговых сделок; во-вторых, экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируется спрос, предложение и цена.

В «Большом экономическом словаре» рынок определяется как система экономических отношений купли-продажи товаров, в рамках которой формируется спрос, предложение и цена на них [4].

Один из крупнейших теоретиков маркетинга Ф. Котлер определяет рынок как совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров [12].

Р. А. Фатхутдинов [25] определяет рынок как условное место купли-продажи конкретного вида товара, которая (купля-продажа) осуществляется в определенных по интенсивности условиях конкуренции, с соблюдением этических и правовых норм и правил.

В основу классификации рынков могут быть положены различные критерии. Наиболее распространенный критерий в теории конкуренции – число участников рынка. Классификации рынков по этому критерию предлагались самые разные. В настоящее время чаще всего применяется классификация рынков по количеству продавцов и покупателей, действующих на рынке.

В таблице 1 приведены различные формы рынков и их характеристики по таким параметрам, как сила конкуренции, доля на рынке, доступ к рынку, объем продаж и т. д.

Кроме поведенческого и структурного подхода к определению конкуренции, в экономической теории существует функциональный подход, а также характеристика конкуренции как «процедуры открытия».

Функциональный подход к определению конкуренции связан, в частности, с именем австрийского экономиста Й. Шумпетера.

Таблица 1

Характеристика различных форм рынков

Параметры рынка	Полиполия	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
1.Количество производителей	много	много, но каждый из них имеет существенное отличие	мало (2-8)	один
2.Количество покупателей	много	то же	2 и более	1 или несколько
3.Сила конкуренции	очень сильная	сильная	слабая	отсутствует
4.Доли на рынке	малые	малые	большие	весь рынок
5.Доступ к рынку	открыт	затруднен	затруднен	блокирован
6.Объем продаж	определяется конкурентоспособностью и спросом на товар	определяется конкурентоспособностью, спросом и сговором участников	определяется конкурентоспособностью, спросом и сговором участников	определяется спросом
7.Политика ценообразования	на основе закона спроса и предложения	на основе спроса и конкурентоспособности	определяется спросом и конкурентоспособностью	определяется производителем
8.Роль качества в конкуренции	очень высокая	очень высокая	высокая	определяется ситуацией
9.Роль рекламы в продвижении товаров	высокая	высокая	очень высокая	определяется ситуацией
10.Норма прибыли производителя (ориентировочно)	незначительная	2-8%	8-20%	более 20%
11.Эффективность использования ресурсов	очень высокая	высокая	средняя	низкая

Эту борьбу ведут предприниматели – организаторы производства, прокладывающие новые пути, осуществляющие новые комбинации ресурсов. По мнению Й. Шумпетера, задача предпринимателя – осуществлять реализацию нововведений, бороться с рутинной, не делать то, что делают другие, стать «созидающим разрушителем». Тогда он может выиграть в конкурентной борьбе, вытеснив с рынка тех предпринимателей,

которые пользуются устаревшими технологиями или выпускают не пользующуюся спросом продукцию [30].

Другой австрийский экономист и политический философ, нобелевский лауреат по экономике 1974 г. австрийский ученый Ф. фон Хайек рассматривал конкуренцию еще шире, понимая ее как «процедуру открытия» [26]. По его мнению, предпринимателю важно, ориентируясь на повышение или понижение цен на ресурсы и производимые с их помощью блага, понять, в каком направлении нужно действовать, что, как и для кого производить. На рынке только благодаря ценам и конкуренции скрытое становится явным. Только «процедура» конкуренции «открывает», какие ресурсы и в каком количестве необходимо использовать, что, сколько, где и кому продавать. Конкуренция через механизм цен информирует участников рынка о возможностях, которыми они могут воспользоваться для эффективного применения тех ограниченных ресурсов, которыми располагает общество. В то же время рынок способствует концентрации знаний, умений и навыков, которые рассеяны в обществе и могут быть использованы для производства товаров. Именно поэтому Ф. Хайек рассматривает конкуренцию как процедуру открытия.

В своей книге «Международная конкуренция» М. Портер [20] отмечает, что конкуренция – это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты.

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким-либо универсальным определением. Это и способ хозяйствования, и такой способ существования капитала, когда один капитал соперничает с другим капиталом. В конкуренции усматривается как главная сущностная черта, свойство товарного производства, так и способ развития. Кроме того, конкуренция выступает в роли стихийного регулятора общественного производства. Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой – повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение НТП.

Конкуренция относится к внешним неконтролируемым факторам, которые воздействуют на деятельность организации.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

При анализе конкуренции на рынке определяют, какая ее форма преобладает. О. С. Виханский определяет *три формы конкуренции: общую, косвенную, ожидаемую* [6]. Общая конкуренция предусматривает, прежде всего, наличие прямых конкурентных отношений. Она может происходить либо с продвижением одного и того же продукта на уже занятом и освоенном рынке, либо с одинаковыми продуктами, но на разных рынках. Косвенная конкуренция может происходить, если фирма выходит с одним и тем же продуктом географически и сезонно на одном и том же или на разных рынках. Кроме того, в связи с внедрением новых продуктов на уже освоенный или новый рынок географически и сезонно, различают еще ожидаемую конкуренцию.

В основном выделяют следующие методы конкуренции:

1. На основе критерия повышения качества товара (неценовая).
2. На основе критерия повышения качества сервиса товара.
3. На основе снижения цены (ценовая).
4. На основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара.
5. На основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т. п.);
- региональном (районе, городе, области и т. п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

Основными факторами, влияющими на конкурентную борьбу, являются:

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности – их излишек приводит к падению цен;

4) препятствия для входа или выхода из рынка – барьеры защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков;

5) цена;

6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

7) мобильные технологические модули;

8) требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа- выхода;

9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;

10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11) быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

С середины 90-х годов прошлого века в экономике сформировалась новая конкурентная ситуация, называемая часто *гиперконкуренцией*, для которой характерны разносторонность интересов конкурирующих сторон, динамизм, агрессивность. Это ситуация, когда организации во все большей степени подвергаются совокупному воздействию ранее изолированных друг от друга конкурентных факторов, что ведет к возникновению многоаспектной, динамичной и агрессивной конкуренции. На первый план выходят менеджмент знаний, управление конфликтами, сложными ситуациями, противоречиями, изменение фирменной культуры. Перед менеджментом организации встают новые задачи, которые не могут быть выполнены с помощью декларированных классических методов управления. Организации должны понять природу движущих сил гиперконкуренции, чтобы выявить факторы успеха организации, определить и использовать новые управленческие методы.

Для гиперконкуренции характерен ряд отличительных признаков, среди которых наиболее часто проявляются следующие:

1. Гиперконкуренция одновременно охватывает несколько областей, важнейшими из которых являются издержки, качество, сроки, создание рыночных барьеров, «ноу-хау» и т. д.

2. Организации должны принимать во внимание многоаспектный характер гиперконкуренции. С одной стороны, она

может протекать на разных уровнях товарных рынков, в области ресурсов, между разными предпринимательскими концепциями. С другой стороны, многоаспектность гиперконкуренции проявляется в том, что организация на ситуацию на разных рынках реагирует по-разному. При применении концепции так называемой многоточечной конкуренции возможно противоположное рыночное поведение организации в различных ключевых областях (наступательное, оборонительное и т. д.)

3. Динамизм развития рынка. Положения конкурентов и расстановка сил меняются с нарастающей скоростью. На рынок непрерывно проникают новые и уходят старые конкуренты, появляются новые виды услуг, происходит большое количество слияний и покупок организаций и т. д. Прогнозировать ситуации все труднее, сроки прогнозов становятся короче.

4. Растущая агрессивность участников рыночного соперничества. Ведутся прямые атаки для ослабления конкурентов, часто с нарушением правовых установок. Цель агрессии состоит в нарушении равновесия в позициях конкурентов.

В настоящее время на мировом рынке особую динамику обрел процесс глобализации, который является основной движущей силой гиперконкуренции. Развитие этого процесса идет в двух встречных направлениях. С одной стороны, глобализация конкуренции в сфере предложения выражается в интеграции планирования, сотрудничестве организаций на мировом рынке, с целью противостояния другим глобальным конкурентам. С другой стороны, глобализация конкуренции протекает по пути глобализации спроса. Непрерывно растет количество глобально действующих потребителей и сбытовых посредников.

Второй движущей силой гиперконкуренции можно назвать поляризацию рынков. Она выражается в том, что потребители все больше отдают предпочтение качественной дорогой продукции или самой дешевой, игнорируя продукцию среднего достоинства.

В качестве третьей движущей силы гиперконкуренции можно назвать процесс размывания отраслевых границ, который идет в двух направлениях. Во-первых, стираются границы между разными отраслями, происходит их срастание (например, банковского и страхового секторов). Во-вторых, исчезают внутриотраслевые границы, что особенно наглядно наблюдается в автомобилестроении, где компании стремятся расширить гамму выпускаемых автомобилей.

Рост технизации в форме быстрого распространения информационной и коммуникационной технологий также является движущей силой гиперконкуренции.

В такой ситуации необходимо знание основных факторов успеха организации. Особое значение приобретают факторы, дающие организации возможность гибко и адекватно реагировать на внезапные изменения в расстановке сил. При этом не может быть заранее запланированных оптимальных решений.

К числу основных факторов успеха можно отнести непрерывное обновление оценок рынка. В конце прошлого века пересмотр наиболее важных рынков проводился в среднем один раз в 3-6 лет, теперь же требуется непрерывная оценка развития рынка и положения организации среди конкурентов.

Чтобы отвечать на новые вызовы, организации должны также иметь возможность создавать условия для объединения в общую сеть всех партнеров, участвующих в процессе производства. Этого можно достичь в результате использования информационной и коммуникационной технологий, которые обеспечивают быстрый и простой обмен информацией и новыми идеями. Фактором успеха в условиях гиперконкуренции является, таким образом, коммуникационно-технологическая инфраструктура. Это может быть и сеть интернет и обычная база данных организации.

Еще одним ключевым фактором является правильная оценка временного параметра конкуренции. Положение многих организаций определяется сейчас тем, что новая продукция поступает на рынок не равномерно, а через все более короткие промежутки времени. Готовность к такому «инновационному давлению» все чаще становится обязательным условием успеха в конкурентной борьбе.

Следующий фактор успеха в условиях гиперконкуренции заключается в создании стратегических союзов, которые позволяют полнее мобилизовать собственные силы и использовать эффект совместных действий с партнерами.

Непременной предпосылкой эффективного производственно-организационного менеджмента является способность к гибкой адаптации к быстро меняющейся рыночной ситуации. Особенно важна современная адаптация организационной структуры.

Весь инструментарий гиперконкурентной борьбы может эффективно работать, если одновременно меняется поведение сотрудников организации. Их готовность к постоянной адаптации заключена в фирменной культуре, которая обнаруживается именно

в ситуациях, когда стратегия быстро меняется, появляются новые партнеры, привлекаются новые поставщики и т. д. Фирменную культуру можно изменять, и процесс этот вполне управляем. Но адаптация фирменной культуры протекает очень медленно и подвержена воздействию множества внутренних барьеров.

2. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Основной характерной чертой конкуренции является конкурентная борьба между участниками рынка. Побеждает в ней тот, кто обладает наибольшими конкурентными преимуществами.

В середине прошлого века концепции конкурентных преимуществ были сосредоточены главным образом на решении вопроса о распределении ограниченных производственных ресурсов. Наличие, доступность и правильное использование финансовых и материальных ресурсов, по мнению большинства исследователей, обеспечивали организации столь необходимые ей конкурентные преимущества.

В 70-е годы популярностью пользовались доступные, наглядные и потому привлекательные для менеджеров схемы распределения стратегических ресурсов для многоотраслевых фирм. Они были сознательно упрощены, чтобы сократить потребность в сборе данных и выявить приоритеты для дальнейшего анализа. Одна из таких схем — разработанная Бостонской консалтинговой группой матрица «рост рынка/доля рынка». Чтобы распределять ограниченные ресурсы с помощью данной матрицы, руководству компаний предлагалось предварительно, «на глаз», оценить рентабельность и перспективность своих производственно-сбытовых отделений, которые подразделялись на четыре типа: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки».

В 80-е годы профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер подверг данную модель уничтожающей критике, подчеркнув, что рыночная доля компаний и рост отраслевого рынка — отнюдь не единственные критерии рентабельности и перспективности. По его мнению, все конкурентные преимущества, так или иначе, укладываются в три типовых варианта [19]. Поскольку любая компания сталкивается с появлением новых соперников, попытками покупателей сбить цены, а поставщиков — повысить их, а также с распространением товаров-заменителей, все участники рынка заинтересованы в ослаблении конкуренции. М. Портер предлагал либо минимизировать производственные затраты, либо дифференцировать продукт, либо сконцентрироваться на определенном сегменте рынка.

Минимизация издержек и цен с помощью эффекта масштаба и соответствующих технологий позволяет аккумулировать средства

для реинвестирования, но не защищает от копирования таких приемов конкурентами. Дифференциация дает возможность сосредоточиться не на снижении затрат, а на удержании определенного круга покупателей, однако уникальности продукта конкурент может противопоставить снижение цен на продукцию аналогичного класса. Концентрация на узком сегменте рынка оставляет соперников «по ту сторону» сегмента, но способна вызвать те же трудности, что и две первые стратегии.

Считая эти типовые конкурентные преимущества универсальными, жизнеспособными и дающими реальную возможность повысить доходы от инвестиций, М. Портер призвал менеджеров сконцентрироваться на завоевании только одного из них, чтобы не распылять ресурсы и не застрять на середине пути. Для правильного выбора он рекомендовал изучить цепочку создания фирмой потребительских ценностей, определенное звено которой следует сделать ключевым, то есть создающим конкурентные преимущества. Им может быть производственная деятельность, сбыт, обслуживание и т. д.

Критики М. Портера отмечали, что ряд успешных фирм наряду с минимизацией издержек осуществили и дифференциацию. Стало ясно, что слабым местом его учения стало упование на неизменность ситуации в течение длительного времени. Когда же ситуация неожиданно меняется, формальные схемы, построенные по принципу «от анализа к действию», оказываются бесполезными.

Кризис стратегического планирования в 80-е годы выразился во временном отказе от «солидных» теорий и увлечении реструктуризацией и перестройкой производственных процессов, управлением всеми аспектами качества, «сжатием» фирм, сокращением штатов и т. д. Но и эти корректирующие меры вышли из моды к середине 90-х годов. Возобновились дискуссии о факторах роста компаний и перспективах бизнеса в XXI в.

В 1995 г. М. Треси и Ф. Вирсема, представители консалтинговой фирмы CSC Index, выступили с предложением, напоминавшим типовые стратегии М. Портера. Они советовали каждой организации тщательно изучить, чем она наиболее привлекательна для потребителя, и превратить собственную уникальную ценность в долговременное конкурентное преимущество (иными словами, определить свои сильные стороны и укреплять их). Для этого фирме рекомендовалось избрать одну из трех «ценностных дисциплин»: непрерывно улучшать либо производственные процессы, либо продукцию, либо приемы обслуживания клиентов. Выбор должен

был быть максимально продуманным, иначе, как утверждали авторы концепции, фирма собьется с пути и потерпит крах.

При видимой простоте неудобство данной концепции заключалось не только в жесткой специализации на каком-то одном конкурентном преимуществе, но и в необходимости безошибочного выбора, что при динамике рынка представляет сложную задачу. Однако главное состояло в том, что М. Треси и Ф. Вирсема, как и их предшественники, рассматривали конкуренцию как битву, в которой победитель получает все. Ответом на этот подход стало более широкое понимание действий компаний, в которых одинаково важны как конкуренция, так и сотрудничество. Психолог Дж. Ф. Мур из Гарвардского университета развил теорию предпринимательских экосистем. Он сравнил среду бизнеса с живой природной средой (экологической системой), в которой имеют место не только борьба, но и эволюция, сотрудничество и взаимозависимость. В бизнесе успех фирмы также зависит от окружающей среды, поэтому менеджерам нужно думать о компании как об элементе экосистемы, где связаны интересы всех участников бизнеса и членов общества. Вместо создания односторонних конкурентных преимуществ, организации нужно создать и поддерживать экосистему. В ней сочетаются влияние внешней среды, конкуренция и эволюция, и этот феномен Дж. Ф. Мур назвал «коэволюцией» [31].

При основании экосистемы важно найти такую рыночную нишу, которая не затормозит рост организации и в то же время достаточно удалена от конкурентов. На стадии расширения экосистема укрепляется за счет создания благоприятного окружения из дистрибьюторов, поставщиков, потребителей, других участников бизнеса и получает механизмы выживания, если удастся преодолеть угрозу альтернативных продавцов. Третья стадия — борьба за лидерство в зрелой экосистеме, где наряду с партнерами присутствуют конкуренты. Тогда закономерны снижение издержек, реструктуризация, субподряд и т. п., а в качестве главного рычага поддержания экосистемы выступают инновации, привлекательные для клиентов и партнеров.

Существенное внимание уделяется тесным производственным связям с партнерами, облегчению доступа к ресурсам всех видов, определению того, что целесообразно производить в большем масштабе, какие направления бизнеса следует финансировать. Наконец, четвертая стадия — кризис экосистемы из-за устаревания, столкновения с другой экосистемой или неблагоприятного изменения среды обитания. Можно попытаться радикально

трансформировать экосистему, изучив причины ее упадка и сплотив все заинтересованные в выживании стороны, но успех не гарантирован.

Другой попыткой решить дилемму «конкуренция или сотрудничество» стала теория «Y конкуренции» (сотрудничество плюс конкуренция), предложенная А. М. Бранденбургером (Гарвардский университет) и Б. Дж. Иейдбафом (Йельский университет). В бизнесе, считают они, нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники. Ученые предложили применить теорию игр, позволяющую, по их мнению, проводить гибкие комбинации: менять по выбору состав игроков, варьировать вносимые участниками бизнеса ценности, определять правила и тактику игры, ее масштабы и рамки.

Рассмотренные теории, так или иначе, касались существующего бизнеса и сводились к созданию сегодняшних конкурентных преимуществ, в том числе с использованием сотрудничества. Между тем появилась точка зрения, что победит тот, кто сможет формировать рынки будущего и доминировать на них.

Новаторскую концепцию развития бизнеса с прицелом на будущее первыми предложили Г. Хэмел (Лондонская школа бизнеса) и К. К. Прахалад (Мичиганский университет), работавшие несколько лет совместно. Отказавшись от традиционного стратегического планирования, Г. Хэмел и К. К. Прахалад ввели термины «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура», означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания [28]. Чтобы занять место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, «отодвигать» цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать «на марше». Движение к будущему — не бег с завязанными глазами, а использование тех возможностей, которые необходимы для очередного шага, в том числе создание альянсов фирм с разными преимуществами, пробный маркетинг и т.д. Кроме того, нужно не идти на поводу у заказчика, а формировать его потребности.

Фактором успеха на рынке, по мнению авторов, является интеллектуальное лидерство. Его важнейшим условием Г. Хэмел и К. К. Прахалад назвали умелое использование «базовых

функциональностей продукта» и «ключевых компетенций». Первое понятие означает потенциальные возможности развития и нового использования продукта, второе — знания и умения людей, которые шире их должностных обязанностей. Если какой-то конкретный товар не пользуется спросом, ключевые компетенции позволяют выйти с другими предложениями.

Сильная сторона данной концепции — утверждение, что бизнес — это динамичное движение в будущее. Г. Хэмел и К. К. Прахалад заявили, что быть вторым или третьим в отрасли далеко не так выгодно, как считалось ранее. Они попытались указать путь в лидеры даже небольшим компаниям, призывая побеждать не ресурсами, а умением, порвать с представлениями о том, что обладание большой долей сегодняшнего рынка является критерием успеха. Проанализировав факторы взлета ряда ведущих компаний (Microsoft, Motorola, Honda, Wal-Mart и др.), Г. Хэмел и К. К. Прахалад представили доказательства того, насколько важно не отвлекаться на реструктуризацию и перестройку, а создавать рынки будущего и доминировать на них. Развивая свои идеи, они провозгласили, что XXI век станет «эрой прогресса». Бизнес вошел в стадию революционных потрясений: организации-революционеры отберут у традиционных компаний их рынки и потребителей, затем лучших работников и, наконец, активы. Те, кто не имеет дара предвидения и работает по старинке, лишатся доступа к будущим конкурентным преимуществам. Для выигрыша в будущей конкурентной борьбе необходимо преодолеть стереотипы мышления. Чтобы войти в будущее, нужно отбросить практически все, что составляло основу менеджмента XX в. (пошаговые изменения, реструктуризацию и перестройку, кратковременные выигрыши за счет сокращения расходов и даже самую эффективность). Конкуренция — это уже не «продукт против продукта», «эффективность против неэффективности», «худая» фирма против «толстой» и тому подобное, а «нелинейная» инновация против «линейной».

Конкурентным преимуществом, утверждает Г. Хэмел, станут принципиально новые виды бизнеса, нелинейные инновации и нестандартные решения. Стратегическая гибкость (способность быстро изменить продукт, каналы распределения и т. д.), безусловно, важна, но и она мало помогает, когда речь идет о новом бизнесе. Недостаточно предугадать, что может случиться с компанией в будущем, необходимо проектировать будущее, то есть управлять им.

Г. Хэмел разработал этапы построения «революционных» компаний и превращения инновационности в постоянно действующее конкурентное преимущество. Для этого, считает он, нужны эластичное понимание бизнеса, благородная цель (а не бизнеса ради бизнеса); «новые голоса» молодых сотрудников и менеджеров с периферии, открытые рынки идей, капиталов, талантов, экспериментирование при малых рисках, «клеточная структура (как у развивающихся живых организмов)», вознаграждение новаторов.

Призывая к революционной новизне, Г. Хэмел вместе с тем не отрицает значения некоторых традиционных конкурентных преимуществ.

Так, для превращения инновационного портфеля в конкурентное преимущество по-прежнему важны размер фирмы для использования эффекта масштаба; выгоды от ассортимента и отраслевой стандартизации, ключевые компетенции; ценность торговой марки; потребительские активы.

Организация должна, прежде всего, определить, каковы ее отличительные особенности как поставщика определенного товара или услуги, то есть сформировать и развить базисную компетенцию. Г. Хэмел и К. К. Прахалад [28], ведущие американские профессора в сфере деловой стратегии, говоря о компетенции организации, имеют в виду кропотливое и постоянное накопление знаний, понимание того, каким образом можно их получить. Своевременное формирование необходимой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке.

Завоевание лидерства, в свою очередь, требует сосредоточения усилий на одном или нескольких видах компетенции, даже если амбиции организации ограничиваются завоеванием лидерства в своем регионе.

Таким образом, концепция базисной компетенции актуализирует тезис о необходимости формирования интеллектуального капитала. Даже промышленные компании все в большей мере ощущают себя лишь звеньями в цепочке ценностей отрасли и попадают во все большую зависимость от предоставляемых им услуг интеллектуального характера. Именно интеллектуальный капитал должен быть сформирован внутри организации. Таким образом, именно интеллектуальный капитал становится тем конкурентным преимуществом, к завоеванию и

удержанию которого должна стремиться организация. Все остальное можно приобрести у поставщиков.

Организация, сумевшая создать, поддерживать и умело использовать конкурентные преимущества, способна конкурировать (умело вести конкурентную борьбу и побеждать в ней), иными словами, быть конкурентоспособной.

Конкурентоспособность необходимо рассматривать на четырех уровнях:

- 1) конкурентоспособность продукции;
- 2) конкурентоспособность организации;
- 3) конкурентоспособность отрасли и региона;
- 4) конкурентоспособность страны.

В обыденных представлениях под конкурентоспособностью товара, как правило, подразумевается все то, что обеспечивает ему преимущества на рынке, содействует его успешному сбыту в условиях конкуренции. Такое поверхностное определение не проясняет содержание рассматриваемого понятия. В таком представлении за «всеохватностью» определения теряется существо конкурентоспособности как характеристики конкретного товара, в связи с которой происходит распределение спроса между ними и другими обращающимися на рынке товарами аналогичного назначения.

Иногда под конкурентоспособностью товара понимают лишь комплекс потребительских свойств, отделяя его от стоимости. Существуют утверждения, что низкая конкурентоспособность ведет к снижению цен на товары, а повышение конкурентоспособности обуславливает рост цен. Таким образом, термин «конкурентоспособность» отождествляется с понятием качества товара (в широком смысле), которое включает технический уровень, само качество изготовления, экономический эффект от его использования и процесс, хотя качество – лишь один из факторов конкурентоспособности.

Существует определение конкурентоспособности товара через его цену, которое исходит из представления о цене как об универсальной характеристике товара. Однако трудно найти потребителя, который стал бы делать выбор среди некоторой группы товаров – конкурентов исключительно на основе сопоставления цен. Пользователь определяет по характеристикам основные свойства товара, с которыми связаны затраты, необходимые для покупки и дальнейшего использования изделия по назначению.

Таким образом, для определения конкурентоспособности товара следует выделять две группы параметров. Первая группа – параметры, определяющие полезность, потребительские свойства, его качество, надежность, дизайн, другие эксплуатационные характеристики и затратные показатели производителя. Вторая группа – параметры, определяющие затраты потребителя на приобретение и использование товара при удовлетворении потребности. По данным параметрам происходят сравнение и оценка конкурирующих товаров на рынке, так как потребительские свойства неотделимы от их стоимостных характеристик. Соотношение показателя цены товара и полезного эффекта, аналогичных показателей других товаров дает представление об уровне его конкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукции – это относительная величина, характеризующая количественную соотнесенность важнейших характеристик двух аналогов продукции. Конкурентоспособность продукции свидетельствует о степени удовлетворения потребностей покупателя одним аналогом продукции относительно другого.

Существуют различные точки зрения на понятие конкурентоспособности организации. Так Т. Горькова и Г. Шаповалов выделяют такой немаловажный аспект конкурентоспособности организации, как ее способность наиболее эффективно удовлетворять потребности потребителей [7]. Таким образом, можно сказать, что конкурентоспособность – это относительная оценка преимуществ фирм, организаций, продуктов и услуг, которая позволяет им с большей эффективностью удовлетворить потребности потребителей и приносить прибыль на вложенный капитал.

Под конкурентоспособностью П. В. Забелин понимает способность организации приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднесрочной прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем виде – эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде [9].

А. Воронов разделяет понятия конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности организации [31]. Конкурентоспособность продукции – это относительная величина, характеризующая количественную соотнесенность важнейших характеристик двух аналогов продукции. Конкурентоспособность

продукции свидетельствует о степени удовлетворения потребностей покупателя одним аналогом продукции относительно другого. Конкурентоспособность организации – это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары.

Основной целью (миссией) организации является удовлетворение потребности потребителя. Потребителя же интересуют в первую очередь значимые характеристики товара, работы, услуги. Каждый конкретный сегмент покупателей в каждой конкретной ситуации выбирает для себя именно те параметры продукта, которые наилучшим образом удовлетворяют существующую потребность и наиболее полно отвечают ожиданиям потребителя. Кроме того, организация ставит определенные цели в краткосрочном и долгосрочном периодах. К таким целям могут относиться получение определенной массы прибыли, достижение определенного процента рентабельности, доли рынка и т. д.

Исходя из вышеизложенного, предлагаем следующее определение конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации – это относительная величина, характеризующая реальную и потенциальную возможность организации в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары (работы, услуги), которые по значимым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов, и при этом в краткосрочной и долгосрочной перспективе достигать поставленных целей.

Мы считаем, что следует различать реальную и потенциальную конкурентоспособность организации. Реальная конкурентоспособность определяется занимаемой рыночной долей в сравнении с основными конкурентами. Реальную конкурентоспособность предлагаем обозначить термином «конкурентный статус организации». Потенциальная конкурентоспособность определяется конкурентным потенциалом организации, который складывается из производственного, технологического, финансового, инновационного, кадрового, управленческого и других потенциалов.

Конкурентоспособность отрасли формируют входящие в нее организации. Р. А. Фатхутдинов рекомендует определять ее по ведущим крупным организациям, удельный вес которых составляет примерно 60% от объема продаж по всей отрасли [25].

Конкурентоспособность стран оценивают Всемирный экономический форум (г. Женева), Всемирный банк, Европейский

форум по проблемам управления (г. Женева), Международный институт менеджмента и развития (Лозанна). При этом конкурентоспособность определяется ими в целом как реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов. Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Широко распространено определение Комиссии по промышленной конкурентоспособности при Президенте США: «международная конкурентоспособность страны – степень возможности страны при условиях свободного и справедливого рынка производить товары и услуги, которые отвечают требованиям мировых рынков при одновременном сохранении или повышении реальных доходов своих граждан». На основе этого определения были созданы применяемые ныне методики оценки конкурентоспособности страны, используемые международными экономическими организациями.

Из данного определения не понятно, что считать свободным и справедливым рынком, не приведены критерии количественной оценки и других показателей, что резко снижает научную ценность данного определения. Кроме того, в определении предпринята попытка совместить значительное число показателей, на основании которых делается вывод о конкурентоспособности страны. Данные показатели достаточно разнородны и в недостаточной мере описывают содержание анализируемого понятия.

Это определение и основанная на нем концепция международной конкурентоспособности страны подверглись впоследствии серьезной критике со стороны англо-американских экономистов (П. Кругман) и были переработаны Д. Саксом (директор Гарвардского Института международного развития) [21].

По мнению Д. Сакса, «конкурентоспособность нации относится к соответствию экономических структур и институтов страны для экономического роста в рамках структуры мировой экономики в целом... экономика является конкурентоспособной в мире, если экономические институты и политика страны обеспечивают устойчивый и быстрый экономический рост... конкурентоспособными являются те нации, которые выбирают институты и политику, способствующие долгосрочному росту». В данном определении понятия конкурентоспособности страны и экономического роста

тесно увязаны. В качестве главной цели Д.Сакс определяет экономический рост и ставит темпы экономического роста страны в соответствие ее конкурентоспособности, что является плюсом данного определения. В качестве минусов данного определения, как подчеркивает Г. В. Куликов, необходимо отметить, что оно недостаточно точно оценивает конкурентоспособность стран, которые имеют весомую долю рынка для конкурентоспособных отраслей промышленности, или создают занятость и высокие темпы роста заработной платы, или обеспечивают стабильность цен и одновременное расширение производства и т. д. [25]. В соответствии с концепцией Д. Сакса, наиболее конкурентоспособны в мировой экономике Сингапур, Гонконг, Люксембург, Норвегия, Новая Зеландия и Швейцария, а совсем не Япония или США (вместе производящие более 40% мирового ВВП). Результаты измерения конкурентоспособности страны в соответствии только с принципом экономического роста недостаточно точны.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

3. МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

На конкурентоспособность любой организации, находящейся и функционирующей в среде, непосредственное влияние оказывают ее (среды) факторы. Каждое действие всех без исключений организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

С позиций системного подхода можно сказать, что конкурентоспособность организации формируется под влиянием факторов внешней среды организации, ее внутренней среды и конкурентного статуса, который в свою очередь обусловлен уровнем конкурентного потенциала организации.

Концептуальная модель конкурентоспособности организации представлена в виде схемы на рис. 1.

Факторы внешней среды организации

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны, всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Основной задачей управления является обеспечение такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

На этапе зарождения теории стратегического управления большинство авторов рассматривали взаимодействие организации со средой как приспособление и именно на этом принципе основано большинство методов выбора стратегического поведения организации. На современном этапе развития экономических отношений такой подход не является достаточным.

Организация должна не только приспосабливаться к новым изменяющимся условиям среды, что, конечно, может быть основанием для длительного и успешного существования ее, но и активно взаимодействовать с внешней средой.

Рисунок 1 (Концептуальная модель конкурентоспособности организации)

Стратегически активная организация должна направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей.

В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть реализации стратегии.

Факторы макроокружения организации

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде.

О. С. Виханский, П. В. Забелин, Р. А. Фатхутдинов, Ю. В. Гусев и другие авторы выделяют ряд основных факторов (компонентов) макроокружения, к которым в частности относятся экономический, политический, правовой, научно-технологический, социальный и другие [6,8,9,25].

1. Экономический фактор макроокружения. Изучение экономической компоненты позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Это жизненно важно для организации, так как доступ к ресурсам значительно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает изучение ряда показателей: величины ВВП, темпов инфляции, процентной ставки и др. Но для стратегического управления интерес представляют не значения этих показателей, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. В общем же, анализ экономического фактора направлен на комплексную оценку его состояния.

В стратегических разработках до 2010 г. модернизация экономики рассматривается в аспекте системных изменений всего экономического механизма. Прежде всего, речь идет о формировании благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, высоком уровне экономической свободы. Ключевыми направлениями модернизации считаются обеспечение гарантий прав собственности, равных и справедливых условий конкуренции, снятие административных барьеров на пути ведения бизнеса, движение труда и капитала, ответственная бюджетная и денежная политика. В «Основных направлениях социально-экономического развития Российской Федерации на

долгосрочную перспективу» нет концептуального определения сущности модернизации экономики, но широко представлена общая система ее направлений, формулируются основные черты реализуемого правительством сценария модернизации: усиление роли государства в создании благоприятных условий хозяйствования при отказе от политики «патернализма» и смещение к «субсидиарному» государству, которые обеспечивает социальные гарантии в меру своих ограниченных возможностей. Модернизацию предлагается осуществлять, исходя из принципа: более эффективной системы хозяйствования добиваться собственными средствами и усилиями, без помощи государства, поскольку российский бизнес якобы уже стал полностью самостоятельным и дееспособным, а поведение хозяйствующих субъектов отвечает законам рынка. При этом цель долгосрочной политики модернизации – последовательное повышение уровня жизни населения на основе экономического роста, устойчиво опережающего рост мировой экономики.

2. Политический фактор макроокружения должен изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политического фактора должно концентрироваться на выяснении того, какие программы проводят в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Государство оказывает определенное влияние на предпринимательство, но существует и обратное влияние. В этом контексте кажется интересным рассмотрение вопроса лоббирования.

В России лидирующие позиции в этом отношении занимают Торгово-промышленная палата РФ, Российский союз промышленников и предпринимателей, Федерация товаропроизводителей России, Ассоциация российских банков и «Круглый стол» бизнеса России; Ассоциация ФПГ России, Союз промышленных корпораций («Конфедерация Росиндустрия»). Важная роль в лоббистской деятельности принадлежит руководителям ведущих компаний и корпораций, формальных и неформальных финансово-промышленных групп.

Лоббистские структуры пытаются решать задачи формирования экономической политики государства, отраслевого кредитования и субсидирования, спонсирование избирательных компаний, защиты деловых людей от коррупции в органах государственной власти и поддержки предпринимателей в борьбе с бюрократизмом, оказания помощи в получении достоверной информации о рыночной конъюнктуре, поиска партнеров и т. п.

3. Правовой фактор. Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

При изучении правового фактора макроокружения особое значение имеет степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важным является выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил и, наконец, выяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

4. Научно-технологический фактор. Его анализ позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий. Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты должен способствовать выбору таких

решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления.

При выборе технологии необходимо учитывать вышедший на первый план в последнее время экологический фактор и использовать для производства продукции экологически чистые технологии.

5. Социальный фактор макроокружения. Его изучение направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес различных социальных процессов и явлений. Особенность социального фактора в том, что он влияет как на другие факторы макроокружения (а также содержит элементы некоторых из них, например, демографического и культурного), так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации.

Из внешней среды организации следует выделять непосредственное окружение – это те составляющие внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержания этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию. Анализ непосредственного окружения в основном проводится согласно концепции, разработанной американским ученым М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, действующих в отрасли. К их числу относятся покупатели, поставщики, конкуренты, присутствующие на рынке, потенциальные конкуренты, продукты-заменители.

1. Анализ покупателей (клиентов) позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели подвержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

При анализе потребителей необходимо различать их статус: конечный потребитель (или индивидуальный потребитель) и организация-потребитель (или коллективный потребитель).

Постоянный анализ потребителей и потребностей, как существующих, так и потенциальных, необходим каждому производителю. Только на основе этих исследований должна разрабатываться и совершенствоваться продукция, организовываться реклама, разрабатываться ценовая политика. В противном случае организация-производитель продукции рискует потерпеть поражение на рынке.

2. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимоотношении с поставщиками.

Каждая фирма сама устанавливает критерии оценки поставщиков, исходя из собственных соображений и принятой стратегии деятельности.

Такие авторы, как О. В. Виханский, П. В. Забелин, Е. Попов, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова [6, 9, 15, 18] и другие выделяют множество различных критериев выбора поставщиков. Следующий перечень критериев, по нашему мнению, является наиболее полным и, что немаловажно, реально выполнимым и представляет собой общие требования к поставщикам: 1) точно в срок по согласованному графику поставлять продукцию в соответствии с заказом (договором); 2) продукция должна отвечать оговоренным стандартам качества; 3) соблюдать требуемые объемы поставок; 4) оперативно откликаться на новые требования фирмы заказчика; 5) предоставлять необходимую сопроводительную документацию; 6) выдерживать согласованные цены; 7) изменение по номенклатуре продукции (сырья) должны отвечать по новым стандартам; 8) предоставлять при необходимости дополнительные услуги; 9) доступность (территориальная, информационная, коммуникационная) поставщика.

3. Ближайшие конкурентные фирмы – компании, преследующие те же цели и придерживающиеся сходной стратегии. Группа компаний, следующая сходной стратегии на данном целевом рынке, называется *стратегической группой*. Компании необходимо определить стратегическую группу, с которой она конкурирует.

Идентификация стратегических групп позволяет компании осознать некоторые важные моменты. Во-первых, высота барьеров на входе в каждую группу различна. Во-вторых, если компания вступает в одну из групп, ее члены становятся ее основными конкурентами. Для того чтобы преуспеть в борьбе с ними, необходимо обладать значительными конкурентными преимуществами.

Несмотря на то, что наиболее интенсивная конкуренция разворачивается между участниками стратегической группы, может обостриться и соперничество различных групп.

Для определения отраслевых стратегических групп используются различные параметры в зависимости от характера отрасли (к ним можно отнести технологический уровень, географические рамки, методы производства, так как каждая группа обычно носит специализированный характер). Компании необходима детальная информация о бизнесе каждого конкурента, маркетинге, производстве, научных разработках, финансовой и кадровой стратегии, о качестве продукта, его характеристиках и ассортименте продукции, об обслуживании покупателей, о ценовой политике, о стратегии торговых агентов, о программах рекламы и сбыта. Должно быть организовано непрерывное наблюдение за реализацией стратегии конкурентов, которые не преминут при первой удобной возможности внести в нее коррективы.

Цели конкурентов формируются под воздействием разнообразных факторов: размеров компании, ее истории, квалификации менеджмента, финансовой ситуации и отношений собственности.

Для разработки эффективной конкурентной стратегии организации необходима оценка сильных и слабых сторон конкурентов. Предпосылкой для такой оценки является информация о бизнесе каждого соперника по всем основным показателям деятельности и анализ ее в динамике. Получить некоторые данные весьма сложно. Компании получают информацию о сильных и слабых сторонах конкурентов через вторичные данные, из личного опыта и по слухам. Увеличить ее

объем позволяет проведение первичных маркетинговых исследований потребителей, поставщиков и дилеров.

Проанализировав полученную информацию, организация принимает решение атаковать одного конкурента в его слабых местах, другого конкурента по всем направлениям. Конкурентов, у которых нет явно уязвимых мест, рекомендуется оставить в покое.

4. Влияние потенциальных конкурентов характеризуется, прежде всего, высотой барьеров вхождения в отрасль. Чем выше уровень трудностей входа на отраслевой рынок, тем лучше для организаций, находящихся внутри данной отрасли, поскольку для проникновения на отраслевой рынок потенциальным конкурентам потребуется значительно больше ресурсов.

Закрытый доступ к каналам распределения потребует от потенциальных конкурентов существенных затрат для создания своих сбытовых сетей.

Существующие отраслевые преимущества создают трудности для новых конкурентов, связанные, например, с доступом к источникам сырья, патентам, «ноу-хау», удобным местам расположения организации и т. д.

5. К продуктам-заменителям относят продукты, отличные от исходного по каким-либо характеристикам, но удовлетворяющие ту же потребность, что и исходный товар. Влияние товаров-заменителей на уровень конкуренции в отрасли проявляется в следующем.

Во-первых, высокая цена на товары-заменители определяет потолок цен для продукции организаций отрасли и открывает продукции организации возможности для занятия определенных ценовых ниш, тем самым снижая уровень конкуренции в отрасли.

Во-вторых, высокая стоимость переключения на товар-заменитель, связанная, например, с переобучением персонала, коррекцией технологических процессов и т. п., ослабляет конкуренцию в отрасли.

В-третьих, поддержание высокого качества основного товара требует значительно более высоких издержек, чем для товара-заменителя, снижая отраслевой уровень конкуренции.

Современные условия ведения бизнеса обусловили появление еще одной конкурентной силы – сети посредников организации.

Широкая сеть посредников способна помочь фирме в продвижении и сбыте ее продукции. Структура посредников включает в себя: торговых посредников, транспортные, страховые,

кредитно-финансовые учреждения, рекламные, консалтинговые фирмы. Посредником может выступать ассоциация или другое организационное объединение. Есть ряд позиций, где проще, удобнее, выгоднее действовать сообща: транспортировка, складирование, маркетинг, реклама, страхование, охрана и т. д. Обращение к посредникам может быть обусловлено как постоянными, так и временно возникающими причинами (недостаток оборотных средств, отсутствие складских помещений и т. д.). Посредники способствуют эффективному распределению и сбыту продукции.

Факторы внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Классики менеджмента выделили следующие составляющие внутренней среды организации: кадровую, организационную, производственную, финансовую, маркетинговую [6, 19, 21, 25].

Развитие теории организации делает необходимым дальнейшее дробление названных составляющих. Так, из кадровой составляющей можно выделить интеллектуальную составляющую, из организационной – информационную, из производственной – технологическую, из финансовой – инвестиционную, из производственной, маркетинговой, интеллектуальной, организационной составляющих – инновационную часть.

Каждую из основных составляющих внутренней среды определяет соответствующий потенциал организации, под которым понимается степень мощности, скрытых возможностей в соответствующем направлении, совокупность сил, необходимых для реализации целей организации.

Таким образом, можно выделить кадровый, интеллектуальный, организационный, информационный, производственный, технологический, финансовый, инвестиционный, маркетинговый, инновационный потенциалы (таблица 2), представляющие потенциальные возможности повышения конкурентоспособности организации.

Виды потенциалов организации

Виды потенциалов	Определение потенциала
Кадровый	потенциальная способность персонала организации квалифицированно, эффективно и качественно выполнять свои функции, положительно и заинтересованно относиться к изменениям, происходящим в организации с целью ее дальнейшего развития, принимать и следовать миссии организации
Интеллектуальный	потенциальная способность фирмы к совершенствованию своей деятельности путем освоения ее сотрудниками новых технологий и методов ведения бизнеса, а также способность такой организации деятельности сотрудников, при которой максимально задействованы их творческие способности, умение решать проблемы, эффективно используется их способность получать, создавать, использовать, хранить и передавать коллективные знания
Организационный	потенциальная способность организации создавать и при необходимости быстро и гибко изменять организационные структуры, максимально отвечающие целям деятельности организации
Информационный	потенциальная возможность организации создавать и поддерживать на высоком уровне эффективность механизмов принятия, обработки, интерпретации и дальнейшего распространения информационных потоков с максимальной для себя пользой
Производственный	потенциальная способность организации своевременно и с максимальной прибылью выпускать качественную, конкурентоспособную, отвечающую требованиям рынка продукцию, вести предпродажное и послепродажное ее обслуживание
Технологический	потенциальная способность организации применять передовые, высокоэффективные технологии во всех сферах деятельности, быстро и гибко их совершенствовать либо полностью изменять в соответствии с новейшими разработками
Финансовый	потенциальная возможность достижения максимального финансового результата при условии наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой устойчивости, рентабельности вложенного капитала, наличия эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния

Виды потенциалов	Определение потенциала
Инвестиционный	возможность привлечения капитала в объеме, необходимом для реализации эффективных инвестиционных проектов
Маркетинговый	потенциальная способность организации к адекватному анализу и оценке внешней и внутренней среды, возможностей и угроз, заключенных в них. Это способность организации отзываться на требования рынка, формировать их, разрабатывать, реализовывать и проводить мониторинг стратегии развития, соответствующей целям деятельности
Инновационный	потенциальная способность организации разрабатывать новые продукты и технологии ведения бизнеса, не только отвечающие требованиям рынка, но и формирующие их

Мы считаем, что следует различать реальную и потенциальную конкурентоспособность организации. Реальная конкурентоспособность определяется занимаемой рыночной долей в сравнении с основными конкурентами. Реальную конкурентоспособность предлагаем обозначить термином конкурентный статус организации. Потенциальная конкурентоспособность выражается в способности организации к динамичному развитию и увеличению доли рынка.

Высокий уровень конкурентоспособности организации определяется способностью его частных потенциалов конкурировать с соответствующими потенциалами организаций одной сферы деятельности. Все потенциалы организации находятся в диалектической взаимосвязи и взаимозависимости, и их совокупное взаимодействие дает значимый синергетический эффект.

Синергетические эффекты – это «взрывные эффекты неадекватного преобразования входного сигнала в выходной» [13].

Данные аргументы дают основание ввести термин «совокупный конкурентный потенциал организации».

Совокупный конкурентный потенциал следует трактовать как степень мощности, уровень возможностей для обеспечения своей конкурентоспособности, обусловленные имеющимися в распоряжении организации ресурсами и способностью организации к их эффективному использованию и воспроизводству.

Мы считаем, что потенциальная конкурентоспособность определяется именно совокупным конкурентным потенциалом

организации, который складывается из частных конкурентных потенциалов: кадрового, интеллектуального, организационного, информационного, производственного, технологического, финансового, инвестиционного, маркетингового, инновационного.

Совокупный конкурентный потенциал необходимо определять доступом организации к природным ресурсам, размерами производственной мощности, количеством и качеством трудовых, финансовых и других ресурсов, а также источников простого и расширенного воспроизводства, необходимых для достижения заданного уровня конкурентоспособности организации.

В структуре совокупного конкурентного потенциала организации следует выделять стратегическую группу потенциала. Стратегичность этой группы заключается в том, что именно она обеспечивает потенциальную возможность для организации завоевания и удержания конкурентного преимущества. В эту группу включается интеллектуальный, информационный, маркетинговый и инновационный потенциалы.

Интеллектуальный потенциал в свою очередь состоит из следующих составляющих:

- кадровая, или человеческая, составляющая;
- образовательная составляющая.

Когда речь идет о кадровой, или человеческой, составляющей, имеется в виду способность создавать, эффективно использовать, хранить и передавать коллективные знания сотрудников организации, максимально задействовать их творческие способности, умение решать проблемы. Образовательная составляющая – это потенциальная способность организации к совершенствованию своей деятельности путем освоения ее сотрудниками новых технологий и методов ведения бизнеса.

Интересен взгляд В. Г. Зинова на соотношение интеллектуального потенциала и знания применительно к бизнесу [33]. Согласно технологии ведения бизнеса знания делятся на две части: знания, которые можно выделить, систематизировать, кодифицировать, и знания, которые нельзя в полной мере зафиксировать.

Первая часть знаний может быть записана, передана и разделена, ее правовую охрану можно обеспечить с помощью авторского права, патентов, «ноу-хау». Без правовой охраны эти знания легко копируются.

Вторая часть знаний может быть продемонстрирована, но ее трудно выделить. Передача таких знаний может осуществляться

путем демонстрации или обучения на рабочем месте. Знания о том, как делается бизнес, чаще всего именно такого типа. Их трудно не только передать, но и защитить. Однажды передав их, собственник может найти немного способов контролировать использование этих знаний.

Знания (технология) оценивают по трем основным пунктам: во-первых, можно ли наблюдать их использование или нет (многие технологии могут быть использованы без демонстрации, в чем они заключаются, поэтому, только продав продукт технологии, можно показать ее существо); во-вторых, насколько технология комплексна и проста; в-третьих, может ли технология работать самостоятельно или она имеет значение, только когда встроена в некоторой форме в другую интегральную систему (если технология действует автономно, то управлять ее коммерциализацией проще).

Речь идет о прикладном знании, которое только и может быть капитализировано. Идея, однажды записанная на материальном носителе, становится используемой. Ее потенциальная стоимость растет, потому что осуществление и использование этой идеи становится возможным для других.

Следует различать такие категории, как «знание» и «информация» и связанные с ними понятия. Несмотря на внешнюю ясность, названные категории весьма сложны и неоднозначны, что находит отражение в том, как они формулируются и употребляются.

Т. Стюарт [32] разделяет понятия «данные», «информация» и «знания», которые представлены в такой логической последовательности: исходные данные – информация (контекст, в котором использованы данные) – знание (выводы на основе данных и информации). Таким образом, основное отличие знания от информации – в степени организованности и осмысленности первичных данных.

Т. П. Николаева [17] придерживается точки зрения, что информация всегда связана с движением, имеет «транспортный» оттенок, то есть означает передачу знаний по сетям связи.

В такой ситуации важным для организации становится создание и поддержание на высоком уровне эффективных механизмов принятия, обработки и интерпретации, а затем дальнейшего распространения информационных потоков. Потенциальная способность организации качественно и своевременно вырабатывать и использовать такие механизмы и включает в себе суть информационного потенциала организации.

Маркетинговый потенциал организации включает в себя ее способности к адекватному анализу и оценке внешней и внутренней среды, возможности организации отзываться на требования рынка и формировать их.

Очень важной является потребительская составляющая маркетингового потенциала, которая складывается из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями (связи с клиентами, информация о клиентах, история взаимоотношений с клиентами). Одной из главных целей формирования этой составляющей является создание такой структуры, которая позволяет потребителю продуктивно общаться с персоналом компании.

Стратегическая составляющая — лицензии, естественные монополии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию.

Репутационная составляющая — название компании и ее торговые марки (репутация ее товаров, услуг и честных отношений с потребителями, поставщиками, государством и обществом), брэнды товаров и услуг, имидж компании, известность ее главы и топ менеджеров, авторитет ее специалистов.

Технологическая составляющая маркетингового потенциала организации — собственная технология в форме патентов, авторских прав и производственных секретов, специальных «ноу-хау». Разработка и реализация этой составляющей маркетингового потенциала предполагает, что организация обладает высоким уровнем инновационного потенциала, то есть способна разрабатывать новые продукты и технологии ведения бизнеса, не только отвечающие требованиям рынка, но и формирующие их.

4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРИЕНТИР

Вопросы стратегического управления стали актуальными в России с 90-х годов XX века в связи с переходом к рыночной экономике. Ранее определение перспектив у организации относилось к компетенции органов управления федерального уровня. В условиях рыночной экономики положение в этом отношении в корне меняется и забота о будущем организации, о способах ее выживания и направлениях развития перекладывается на плечи менеджеров организации. Актуальными становятся задачи стратегического управления.

Под стратегическим управлением будем понимать процесс разработки, реализации и контроля за исполнением стратегии по времени и такое управление организацией, которое, опираясь на конкурентный потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Формирование конкурентной стратегии осуществляется на основе стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Для этого используется большая гамма формализованных процедур, которые служат для построения образа будущего компании и программы перехода к нему из текущего состояния. Образ будущего должен быть реалистичным. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменение конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны организации, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Именно на этой стадии производится выбор между альтернативными конкурентными стратегиями, и организация решает, какая стратегия или совокупность стратегий наилучшим образом обеспечит конкурентные преимущества фирме и позволит ей в дальнейшем развиваться.

Основными принципами формирования стратегии являются:

1. Рыночная ориентация, при которой определяющим моментом развития должна быть признана потребность рынка в определенных видах продукции.

2. Программно-целевая направленность.

3. Комплексность – охват задачами стратегического развития всех сторон деятельности фирмы: производственной, экономической, социальной и т. д.

4. Вариативность – проработка вариантов реализации избранной стратегии и выбор наиболее эффективного. Возможно формирование набора «запасных» вариантов, позволяющих перейти к альтернативной стратегии при значительных отклонениях реальной ситуации от прогнозируемой.

5. Постоянное последовательное уточнение целей и отдельных параметров стратегии развития и их согласование с реальными ресурсными возможностями с учетом основных тенденций НТП.

6. Гибкость – необходимость заранее формировать резервный конкурентный потенциал и научно-технический задел для осуществления хозяйственного и технического маневра при проявлении принципиально новых возможностей развития.

7. Этапность. Процедуры разработки и реализации комплексных программ развития разделяются на четкие этапы. При этом строго соблюдается общая целевая направленность программы и ориентация на максимальную эффективность.

Соблюдение перечисленных выше принципов обеспечивает формирование единой конкурентной стратегии, объединяющей различные направления развития фирмы.

В том случае, если разработанная конкурентная стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, жизненный цикл организации, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ;

- соответствие выбранной стратегии конкурентному потенциалу и конкурентному статусу организации. В данном случае оценивается то, насколько выбранная конкурентная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Оценка оправданности риска проводится по трем

направлениям:

1) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора конкурентной стратегии;

2) к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии;

3) оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

В рамках системы реализации конкурентной стратегии конкретизируются, подготавливаются к осуществлению все мероприятия, намеченные в системе планирования, и проверяется их эффективность. При этом принимается ряд решений:

- окончательное решение о реализации конкурентной стратегии и доведение идей стратегии и целей до сотрудников организации с целью углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегии;

- принятие решения по эффективному использованию имеющегося у организации конкурентного потенциала;

- принятие решения по поводу организационной структуры. Организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения поставленных целей. Выясняется соответствие имеющейся оргструктуры принятой к реализации стратегии и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения;

- проведение необходимых изменений в организации, без которых невозможно приступить к реализации стратегии, разработка схемы вероятного сопротивления и выбор метода его преодоления.

Проведение изменений в фирме приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Нельзя не учитывать, что всякое изменение встречает сопротивление, поэтому для того, чтобы провести изменения, необходимо вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение, уменьшить до возможного минимума это потенциальное и реальное сопротивление.

С. Л. Харт выделил пять способов разработки стратегии, различающихся главным образом стилем и распределением ролей управленческих звеньев и прочих сотрудников в масштабе всей организации [27].

1. Командный способ предполагает, что стратегия разрабатывается отдельным руководящим лицом или небольшой группой руководителей высшего уровня и внедряется в направлении

сверху вниз. Руководство выступает в роли «командира», отдающего распоряжения и следящего за их исполнением. Остальные члены организации играют роль «рядовых», получающих приказы и выполняющих их.

2. Символический способ создания стратегии. Руководство формулирует общую задачу, определяет перспективу стратегии и выполняет роль «главного тренера», который определяет направление действия, ставя перед сотрудниками цели высшего порядка. С помощью призывов, новых предложений, образов создается творческая и в то же время целеустремленная обстановка. Подчиненным отводится роль игроков.

3. При рациональном способе разработки стратегии на первый план выходит формальная система планирования и иерархические отношения. Стратегия формулируется исходя из результатов ряда широких анализов. Это ведет к накоплению больших объемов данных о самой фирме и ее внешнем окружении. Высшее звено выступает в роли «босса», остальные члены организации участвуют в работе в роли «подчиненных». Здесь целесообразно применить принцип программно-целевого подхода. Но следует формировать комплексную программу развития, рассчитанную на длительную перспективу, а не отдельные мероприятия по достижению стратегических целей, которые изолированы и не достаточно увязаны между собой. Стратегическое управление не признает отдельных тактических средств решения возникших задач.

4. В рамках интерактивного способа разработки стратегии сотрудники сознательно и на добровольной основе вовлекаются в стратегический процесс. Сам процесс разработки стратегии базируется на взаимодействии, обучении и организации обратной связи. Высшее звено играет роль «координатора», задача которого состоит в обеспечении процесса разработки стратегии с участием сотрудников, клиентов, поставщиков и других важных групп интересов. Сотрудников, выступающих в качестве непосредственных «участников» процесса, следует стимулировать и обеспечивать возможностью обучения и внесения улучшений в проект.

5. Генеративный способ разработки стратегии предполагает, что она возникает как продукт организационного поведения, например, в результате активного отношения сотрудников к идее разработки нового продукта. Эти идеи вливаются в процесс создания стратегии в направлении снизу вверх. Руководству отводится роль «спонсора», которая выражается в поощрении у

сотрудников готовности экспериментировать и рисковать, изыскивать соответствующие ресурсы, а также в вознаграждении сотрудников. При этом подчиненные выступают в качестве своего рода «предпринимателей», оказывающих своими инициативами большое влияние на создание стратегии. Оптимальным будет тот способ, который наилучшим образом соответствует корпоративной культуре организации и виду ее деятельности.

Выбранный способ разработки стратегии может оказаться как силой, так и слабостью организации. Данные способы создания стратегии не исключают друг друга. Более того, они практически комбинируются и интегрируются в один сложный стратегический процесс, что может обеспечить существенные преимущества перед конкурентами и повысить уровень конкурентоспособности организации.

Для того чтобы минимизировать риск негативных последствий, необходимо проводить стратегический контроль.

Стратегический контроль является логическим завершающим этапом стратегического управления. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Система контроля предполагает, во-первых, установление показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии и создание системы измерения их состояния. Этот этап наиболее ответственен, так как, исходя из соответствия желаемому уровню данных показателей, будут делаться выводы о правильности выбранного направления развития. Во вторых, выбирается метод контроля.

Проведение стратегического контроля имеет большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся:

- подмена целей фирмы параметрами контроля в результате того, что сотрудники ориентируют свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;

- чрезмерное контролирование;

- формальный контроль;

- скрытый контроль, который является некорректным;

- плохая информированность сотрудников о результатах контроля.

Руководство фирмы должно иметь четкую позицию в

отношении роли и места системы контроля с тем, чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим целям стратегического управления.

Основной целью деятельности любой организации на рынке является завоевание и удержание конкурентных преимуществ, то есть победа над своими соперниками в конкурентной борьбе, а значит, и повышение уровня своей конкурентоспособности. Для этого ей необходимо сформировать, реализовать и проконтролировать исполнение стратегии завоевания конкурентных преимуществ.

Организация, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели самые разные пути. Но сделать выбор она должна обязательно. «Если фирма «застревает посередине» между двумя или несколькими стратегиями конкурентной борьбы, то часто это выражение ее нежелания выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Она старается добиться конкурентных преимуществ всеми средствами, но не приобретает их ни в одной сфере, поскольку достижение разных типов конкурентных преимуществ обычно связано с взаимно несовместимыми действиями», – считает М.Портер [19].

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

Существует множество подходов к определению стратегии. Согласно И. Ансоффу стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [2].

О.С. Виханский рассматривает понятие стратегии с точек зрения двух подходов. Во-первых, стратегия рассматривается как процесс, состоящий из следующих этапов: 1) определение конечного состояния, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени; 2) фиксация того, что необходимо сделать для достижения этого конечного состояния; 3) составление плана действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко поставленной цели. В основном именно такое, по мнению О.С. Виханского, понимание стратегии существовало в системе с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка

стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана [6].

Такой подход основывается на том, что все изменения достаточно предсказуемы, что все происходящие в среде процессы поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики, и тем более неверна в экономике рыночной. Развитие экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

Наиболее адекватным, по мнению О. С. Виханского, является второй подход, то есть понимание стратегии, используемое в стратегическом управлении. Под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [6]. Такое понимание стратегии исключает предсказуемость в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию, в общем виде, можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

По мнению Е. Виноградчика, А. Нецадина, И. Липсица, стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию [5]. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь – ее целям, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Рассматривая определения стратегии, которые даются специалистами в области стратегического управления, следует отметить, что многие из них склоняются к тому, что стратегия

развития – это определенный план или программа действий. По нашему мнению, более точной является трактовка стратегии которая определяет ее как направление деятельности, ориентацию фирмы. В этом случае подразумевается, что стратегия – это не раз принятое решение о долгосрочной перспективе развития фирмы, а определенная направленность развития, которая с течением времени будет изменяться в ответ на внешние и внутренние изменения. Однако это направленность должна найти свое отражение в определенном плане, но с учетом того, что в него должны периодически вноситься изменения.

Таким образом, под стратегией будем понимать долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешнем окружении, приводящее организацию к ее целям.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Фактически можно сказать, сколько существует организаций, столько же существует конкретных стратегий. Но это никак не означает, что невозможно провести некую типизацию стратегий управления. Конкурентные стратегии организации классифицируются в зависимости от уровня организационной иерархии, типа конкурентного преимущества, занимаемой организацией рыночной позиции, степени неопределенности среды.

Классификация стратегий в зависимости от уровня организационной иерархии предполагает наличие корпоративной, деловой и функциональной стратегий (для крупной организации). Организации сферы малого бизнеса имеют лишь два уровня стратегии – сферы бизнеса и функциональный.

Основным принципом стратегического управления является принцип иерархической подчиненности. Стратегический план уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана первого верхнего уровня.

1. Корпоративная стратегия описывает общее направление роста организации и показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Корпоративная стратегия включает распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями, решение о диверсификации производства, изменение структуры корпорации, решения о слиянии и т. п.

2. На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

3. Функциональные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной и деловой стратегии.

В зависимости от типа конкурентного преимущества, необходимого для обеспечения конкурентоспособности организации, М. Портер представляет три базовые стратегии:

- 1) лидерство в снижении издержек (минимизация);
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование.

Стратегия минимизация издержек

Основным источником минимизации издержек является установление оптимального значения объема производства (производственный эффект масштаба), продвижение и сбыта (маркетинговый эффект масштаба). Поэтому такие меры, как снижение затрат на НИОКР или переход на более дешевое и низкокачественное сырье в рамках уже существующих технологий не могут быть отнесены к способам реализации стратегии минимизации издержек.

Обычно в большинстве отраслей объем производства, при котором достигается минимальная удельная себестоимость продукции, велик, поэтому лишь относительно крупные организации могут получить доступ к преимуществам эффектов масштаба, организуя серийное производство, массовое продвижение и сбыт.

По отношению к прямым отраслевым конкурентам, организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такая организация не имеет максимальную в отрасли рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такая организация также имеет сильные позиции, так как никто, кроме нее, на рынке не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

Ничего конкретного в отношении поставщиков в рамках модели сказать нельзя, так как в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками; с другой стороны, организация может от них сильно зависеть, так как последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной

организацией стратегии минимизации издержек. Однако, если доля организации значительно превосходит доли других отраслевых организаций, она может до определенной степени диктовать поставщиками свои условия.

По отношению к потенциальным конкурентам такие организации имеют сильные позиции из-за своего положения, но они могут значительно ослабнуть, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями.

По отношению к товарам-заменителям статус организации с минимальными издержками не дает ощутимо выраженных преимуществ, за исключением случаев, когда конкурентоспособность товаров-заменителей сравнима с таковой у организации.

Организации, сделавшей ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей и быть готовой в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену технологии оказания услуг, или внести должные коррективы в номенклатуру услуг. В противном случае она рискует потерпеть неудачу.

Организации, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек наиболее уязвимы к изменению величины загрузки мощностей. Обычно считается, что оптимальной является 95% загрузка от максимальной. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей – резко возрастает себестоимость продукции, обусловленная фактическим омертвлением части капитала, вложенного в это оборудование, и возрастанием доли удельных постоянных издержек.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства.

Основной слабостью стратегии минимизации издержек является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, то есть производством множества видов услуг, что объясняется тем фактом, что наиболее полно достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства, то есть при наличии у производителя сильно диверсифицированной продуктовой линии, он не всегда сможет достичь минимальных удельных издержек.

Стратегии дифференциации

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры услуг одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большее число потребителей с различными потребностями.

Дифференциация может быть разделена на два вида:

- горизонтальная дифференциация, при которой цена остается примерно одинаковой, и средний уровень дохода потребителей одинаков;

- вертикальная дифференциация, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различен. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным сегментам клиентов, что увеличивает объем реализации.

Чем более дифференцирована продуктовая линия организации, то есть чем больше модификаций товара или услуги организация производит, тем больший объем продукции или услуги она может реализовать, но с другой стороны, тем выше удельная себестоимость ее товаров и услуг.

Стратегия фокусирования предполагает фиксацию определенного сегмента рынка и концентрацию усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего, на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, то есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов [19].

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, кроме данных категорий конкурентных стратегий, выделяют еще стратегию наилучшей стоимости, а стратегию фокусирования (или, как они ее называют, концентрации) разделяют на стратегию концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек и стратегию концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации [23].

Стратегия наилучшей стоимости направлена на предоставление потребителям большей стоимости денег. Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках. Идея состоит в создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей к параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами. Такой конкурентный подход называется *стратегией наилучшей стоимости*.

Конкурентоспособность производителя, использующего данный конкурентный подход, возникает в результате почти полного соответствия значений на шкале «качество - услуги - свойства - эксплуатационные характеристики» с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам.

Стратегия наилучшей стоимости имеет большое значение с точки зрения рыночной позиции. Она способствует созданию значительной ценности для потребителя путем уравнивания стратегического акцента на низкие затраты и стратегического акцента на дифференциацию. Фактически – это гибридная стратегия, позволяющая компании для достижения наивысшей ценности для потребителя сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. На тех рынках, на которых разнообразие покупателей делает дифференциацию нормальным явлением, а многие покупатели чувствительны к цене и ценности, стратегия наилучшей стоимости может быть более эффективной, чем чистые стратегии низких затрат и дифференциации.

Стратегии концентрации от стратегий низких издержек и дифференциации отличает то, что первые сосредотачивают свое внимание на узком участке всего рынка. Целевой сегмент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты,

обслуживании покупателей из целевой ниши рынка. Используя такую стратегию производитель может достичь конкурентного преимущества благодаря:

- меньшим, чем у конкурентов издержкам при обслуживании этой рыночной ниши;
- способности предложить находящимся в нише потребителям что-то отличное от предлагаемого конкурентами.

Стратегия концентрации базируется на низких издержках, обусловленных покупательским сегментом, требования которого легче удовлетворить, чем требования остального рынка. Стратегия концентрации базируется на дифференциации, обусловленной покупательским сегментом, где спрос определяется особыми свойствами продукции.

Концентрация является привлекательной, когда выполняется большая часть из перечисленных ниже условий:

- сегмент достаточно велик для того, чтобы быть прибыльным;
- сегмент обладает хорошим потенциалом роста;
- сегмент не является жизненно важным для успеха главных конкурентов;
- компания обладает достаточным опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного сегмента;
- компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на этом сегменте рынка.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда:

- для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши;
- другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте;
- компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка;
- отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет компании выбрать самую привлекательную для неё нишу, соответствующую её ресурсам и возможностям.

Риск, связанный с использованием стратегии концентрации.

1. Имеется опасность, что конкуренты найдут эффективные пути, которые позволят им обойти компанию на её узком целевом сегменте.

2. Потенциал предпочтений и потребностей присутствующих в нише покупателей может сдвинуться в сторону тех свойств, которые пользуются спросом на всем рынке. Смягчение различий между сегментами рынка снижает барьеры вокруг ниши данной компании и, таким образом, способствует внедрению конкурентов, работающих в смежных отраслях

3. Целевой сегмент может стать настолько привлекательным, что очень быстро будет наводнен конкурентами, стремящимися к завоеванию его прибыли.

Основные отличительные черты конкурентных стратегий по А. А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду приведены в таблице 3.

В зависимости от занимаемой организацией рыночной позиции стратегии классифицируются следующим образом.

1. Стратегии для организаций, занимающих лидирующие позиции в отрасли.

Целью стратегий для лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера. Доминантный лидер – организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций, и вероятность ее значительного снижения минимальна.

Выделяется множество стратегий для лидеров. Наиболее типичными являются следующие три. Первая – перманентная стратегия нападения, базирующаяся на принципе «лучшая защита – нападение», или – «есть только два вида движения: вперед и назад». Данная стратегия подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера, новых товаров и т. д. В тех случаях, когда их рыночная доля не достигает критического, с точки зрения антимонопольного законодательства, значения, они стремятся развиваться быстрее рынка, тем самым, увеличивая свою рыночную долю.

Вторая – стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании.

Стратегия может потребовать:

- увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, улучшения качества обслуживания, увеличения затрат на НИОКР;

Таблица 3

Отличительные черты основных конкурентных стратегий по А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
Основа конкурентного преимущества	Издержки производства ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большой ценности за их деньги	Более низкие издержки в обслуживаемой нише
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Характеристики товара – от хороших до превосходных	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей; стремление к созданию превосходного товара	Внедрение особых качеств и характеристик при низких издержках	Производства товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
Поддержка стратегии	Разумные цены/ хорошая ценность	Создание различий характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта одновременно	Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

- вывода на рынок товаров под собственной торговой маркой, сходных с таковыми у конкурентов;
- изыскания путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;
- расширения продуктовой линии с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
- поддержания высокой конкурентоспособности продукции;
- расширения производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;
- осуществления значительных инвестиций в развитие технологий;
- осуществления патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
- заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

Третья стратегия – стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа организации, не прощающей попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация дает понять конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны.

Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

2. Стратегия для организаций, следующих за лидером

Такие организации могут быть разделены на две группы – агрессоры и спокойные последователи. Первые не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других организаций рыночные доли (такие фирмы называют также «бросающими вызов окружению»). Вторые хотят сохранить имеющиеся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями.

Организации, занимающие вторые места, могут рассчитывать лишь на два альтернативных варианта развития ситуации. Первая – увеличение рыночной доли, вторая – уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством стратегии дифференциации. Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштабов являются одним из ключевых факторов успеха; основные проблемы, с которыми они сталкиваются,

– недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштабов, сложность завоевания признания у потребителей, невозможность широко рекламироваться, сложности в получении необходимых капиталов и др.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, организации могут прибегать к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Первая – стратегия вакантной ниши, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

Вторая – стратегия специализации, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

Третья – стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Четвертая – стратегия спокойного следования, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют.

Пятая – стратегия роста посредством приобретений. Организации, ее реализующие, увеличивают рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов.

Шестая – стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т. д.

3. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии.

У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических альтернатив.

Первая – оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении стоимости или на применении дифференциационной схемы.

Вторая – стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению

конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

Третья – стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Четвертая – стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. Здесь применяются достаточно стандартные процедуры: расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, цены поднимаются, снижаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику, снижается уровень зарплаты сотрудников и т. д. Основная задача этих мероприятий – максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Пятая – комбинированные усилия предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части вышеперечисленных мероприятий.

В некоторых случаях перед организацией возникает вопрос: сможет ли она выжить в сложившихся условиях и пережить кризис. В таких случаях ей предстоит прибегнуть к реализации стратегии глобальной экономии. Ниже перечислены возможные причины, порождающие необходимость применения стратегии глобальной экономии.

В зависимости от степени неопределенности среды Х. Кортни, Д. Керклэнд, П. Вигери выделяют три типа стратегий: адаптивную, формирующую и стратегию сохранения права на участие в игре [32].

Существуют два типа информации, используемой в процессе принятия стратегических решений. Во-первых, в большинстве случаев можно выявить четкие тенденции, на основе которых фирма ориентируется во внешней среде. Во-вторых, если проведены надлежащие исследования, появляется возможность прояснить факторы, ранее считавшиеся неопределенными. Неопределенность, которая сохраняется после проведения анализа, называется остаточной и имеет четыре уровня.

На первом уровне остаточная неопределенность не играет сколько-нибудь заметной роли в принятии стратегических решений.

Руководителям достаточно разработать один прогноз, который имеет необходимую степень точности и станет базой для стратегии.

В предсказуемой бизнес-среде большинство компаний придерживается адаптивной стратегии. Сторонники адаптивной стратегии принимают и нынешнюю, и будущую структуру отрасли как данность. Они лишь реагируют на предоставляемые рынком возможности.

Удачные адаптивные стратегии первого уровня позволяют создать стоимость за счет совершенствования выпускаемой продукции или улучшения применяемых бизнес-процессов. В этой ситуации каких-либо революционных сдвигов в отрасли не происходит.

На первом уровне неопределенности можно использовать и формирующую стратегию, однако такое случается нечасто, ибо это связано с определенным риском. Компания, взявшая на вооружение формирующую стратегию с целью коренного изменения устоявшейся отраслевой структуры и поведения участников рынка, увеличивает тем самым (как для себя, так и для своих конкурентов) остаточную неопределенность рынка — в противном случае он остался бы предсказуемым.

Второй уровень неопределенности предполагает, что будущее описывается как один из ряда самостоятельных сценариев. Аналитические методы не в состоянии выявить, какой из них будет воплощен в жизнь, но помогают определить вероятность реализации того или иного варианта. Самое главное состоит в том, что некоторые элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым.

Другая типичная для второго уровня ситуация возникает, когда эффективность стратегии зависит, в основном, от действий конкурентов, а предсказать их невозможно.

Основной задачей в данной ситуации становится сбор информации, способствующей установлению степени вероятности того или иного результата. После определения вероятностей возможно использование классической схемы анализа для оценки риска и доходности, присущих потенциальным альтернативным стратегиям.

Используя формирующую стратегию при наличии первого уровня неопределенности, компании стараются повысить этот уровень. При втором, третьем или четвертом уровнях неопределенности, они стремятся снизить его. В условиях второго

уровня формирующая стратегия нацелена на то, чтобы увеличить вероятность развития отрасли по благоприятному для конкретной фирмы сценарию.

Компании, избравшие формирующую стратегию, стремятся изменить структуру отрасли в соответствии с собственной концепцией. Сама стратегия заключается в создании новых рыночных возможностей — путем радикальной реорганизации относительно стабильных отраслей с первым уровнем неопределенности либо посредством установления контроля над развитием рынка в отраслях с более высокими уровнями неопределенности.

На третьем уровне неопределенности отдельных самостоятельных сценариев уже не существует, и при этом, как и в условиях второго уровня, элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым.

На третьем уровне неопределенности нужен анализ, аналогичный используемому на втором уровне. Необходимо разработать сценарии, описывающие альтернативные варианты будущего, а затем отследить рыночные сигналы, указывающие, в направлении какого из этих вариантов идет развитие. Однако разработать четкие содержательные сценарии на данном уровне неопределенности не просто. «Естественные» дискретные сценарии, описывающие две крайние точки диапазона возможных сценариев, создать нетрудно, но они редко применяются для выбора конкретного стратегического решения. Поиск же отправных точек внутри диапазона, которые станут основой для развертывания альтернативных сценариев, — это настоящее искусство.

При этом, во-первых, следует ограничить число принятых к разработке сценариев, поскольку сложность манипулирования более чем четырьмя-пятью вариантами затрудняет принятие решений. Во-вторых, необходимо избегать создания лишних сценариев, чье влияние на выбор стратегии не является единственным в своем роде. В-третьих, нужно составить комплекс сценариев, дающий вероятный спектр результатов. Такая совокупность вариантов позволит оценить степень устойчивости действующих стратегий, выявить среди участников рынка лидеров и отстающих, а также возможные риски.

При наличии третьего уровня неопределенности формирующая стратегия видоизменяется. Если в условиях второго уровня она нацелена на повышение вероятности воплощения конкретного варианта развития событий, то в данном случае —

на придание рынку общего импульса к развитию в принципе выгодного для компании направления.

На четвертом уровне неопределенности нельзя определить ни обособленные сценарии, ни диапазон возможных результатов, ни те переменные, от которых зависит будущее.

Анализ на четвертом уровне носит преимущественно качественный, а не количественный характер. Необходимо систематизировать как известные сведения, так и те, которые в принципе можно получить. Даже если анализ совокупной информации не позволит дать достаточно точный прогноз возможных вариантов, все же появится возможность составить общее представление о будущем. Можно выявить некое подмножество переменных, определяющих основное направление развития рынка, а также некоторые индикаторы, способные сигнализировать о позитивных или негативных изменениях этих переменных.

Руководствуясь такими индикаторами, руководители будут отслеживать тенденцию развития рынка и изменять стратегию по мере поступления дополнительной информации.

В условиях четвертого уровня неопределенности часто применяется стратегия сохранения права на участие в игре, но это может оказаться опасным. Необходимо придерживаться следующих общих правил:

1) при установлении соотношения между собственными и привлекаемыми финансовыми ресурсами стремиться к увеличению доли собственных;

2) опасаться того, что по небрежности компания может оказаться запертой в рамках одной стратегической позиции.

Ситуации четвертого уровня возникают довольно редко и со временем смещаются в сторону одной из трех первых.

В соответствии с выделенными особенностями конкурентные стратегии могут быть классифицированы. Классификация конкурентных стратегий представлена в табл. 4.

Классификация конкурентных стратегий

Классификационный признак	Виды стратегий
Уровень организационной иерархии	1. Корпоративная стратегия 2. Деловая стратегия 3. Функциональная стратегия
Тип конкурентного преимущества	1. Лидерство в снижении издержек (минимизация) 2. Дифференциация: 2.1. Горизонтальная дифференциация 2.2. Вертикальная дифференциация 3. Фокусирование (концентрация): - на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек; - на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. 4. Стратегия наилучшей стоимости
Рыночная позиция, занимаемая организацией	1. Стратегии для организаций, занимающих лидирующие позиции в отрасли: 1.1. Стратегия нападения; 1.2. Стратегия укрепления и защиты; 1.3. Стратегия демонстрации силы 2. Стратегия для организаций, следующих за лидером: 2.1. Стратегия вакантной ниши; 2.2. Стратегия специализации; 2.3. Стратегия выделяемых отличий; 2.4. Стратегия спокойного следования; 2.5. Стратегия роста посредством приобретения; 2.6. Стратегия отличительного имиджа. 3. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии: 3.1. Оборонительная стратегия; 3.2. Стратегия агрессивной защиты 3.3. Стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации; 3.4. Стратегия снятия урожая
Степень неопределенности среды	1. Адаптивная стратегия 2. Формирующая стратегия 3. Стратегия сохранения права на участие в игре

5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление конкурентоспособностью организации предполагает ее оценку. В настоящее время существует ряд подходов к оценке конкурентоспособности организации:

- с позиции сравнительных преимуществ;
- по теории равновесия организации;
- структурный подход;
- функционально-стоимостный подход;
- по качеству продукции с использованием многоугольных профилей;
- подход с позиции максимизации стоимости.

1. Оценка конкурентоспособности организации с позиции сравнительных преимуществ заключается в том, что организация специализируется на производстве тех товаров, производство которых для других организаций сравнительно дороже, чем для данной. Это связано с тем, что каждая организация специализируется на производстве тех товаров, по которым ее удельные издержки более низкие, чем у конкурентов.

2. Оценка по теории равновесия организации (по факторам производства) состоит в том, что в условиях равновесия, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, он достиг максимально возможного объема выпуска и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровне развития техники на данном рынке. В этих условиях каждый из факторов производства используется с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у организаций отрасли отсутствует и сверхприбыль, обусловленная действием какого-либо из факторов производства, и, следовательно, у сторонних фирм нет стимулов для вступления в отрасль.

3. Структурный подход предполагает, что организация при выборе своей рыночной позиции исходит из знания уровня монополизации отрасли (то есть концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок организаций) и влияния на ее конкурентоспособность внешних условий. К числу основных барьеров вступления в отрасль новых конкурентов относятся: экономичность крупномасштабного производства, степень дифференциации продукции, абсолютные преимущества в издержках у существующих организаций, размер

капитала, необходимый для организации эффективного производства.

4. Функционально-стоимостный подход основывается на функционально-стоимостном анализе (ФСА) – методе комплексного технико-экономического исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление. Метод ФСА разработан в США и впервые применен в 1947 г. в компании «Дженерал Электрик».

Целью ФСА является снижение затрат на производство, проведение работ и оказание услуг при одновременном повышении или сохранении качества выполняемой работы. Для оценки деятельности организации используется несколько групп финансовых показателей.

Функционально-стоимостный анализ позволяет оценить конкурентоспособность отдельных организаций или корпораций. В этом случае также применяются показатели производительности труда как отношение добавленной стоимости к общему количеству занятых в организации или отношение чистой добавленной стоимости к тому же показателю.

Сопоставление показателей позволяет определить уровень конкурентоспособности организации. Например, разрыв в производительности труда в 10% и более включает в себе угрозу конкурентоспособности. Дополнительно в качестве показателей конкурентоспособности организации используются рентабельность инвестиций и норма прибыли.

5. Оценка конкурентоспособности производителя по качеству продукции с использованием многоугольных профилей базируется на выявлении критериев удовлетворения потребностей потребителей применительно к конкретному продукту, установлении иерархии потребностей, их сравнительной важности в пределах того спектра, который может оценить потребитель. Затем проводится сравнение технико-экономических показателей данного продукта с другими конкурирующими продуктами.

Эта процедура проводится в три этапа:

- установление рынка (рынков), на котором может присутствовать данный продукт, требования к нему по сравнению с идеальным продуктом для потребителя;

- решение вопроса, каким должен быть созданный продукт, чтобы его можно было сбывать с обеспечением максимальной рентабельности;

- анализ работы сбытового подразделения организации и всей товаропроводящей сети в сопоставлении с аналогичными подразделениями конкурентов. Цель данного этапа — определить продолжительность сбыта и изучить возможности ее уменьшения.

Методы оценки конкурентоспособности с позиции данного подхода не содержат простых и однозначных критериев, которые позволили бы оценить конкурентоспособность производителя. Поэтому здесь применяются косвенные обобщенные показатели, например, строятся многоугольники сравнительных характеристик конкурентоспособности конкурирующих организаций по восьми векторам компетентности: концепция, качество, цена, финансы, торговля, послепродажный сервис, внешняя политика, предпродажная подготовка.

6. Подход к оценке конкурентоспособности организации с позиций максимизации стоимости бизнеса требует от менеджеров особого стоимостного мышления. Это важно и потому, что не только абсолютный финансовый результат функционирования организации (чистая прибыль, в том числе и приходящаяся на одну акцию), но и относительные показатели (рентабельность активов, инвестиций, собственного капитала, показатели оборачиваемости и ликвидности, а также показатели динамики доли рынка) не коррелируют с рыночной стоимостью достаточно устойчиво, так как не учитывают: 1) размеры реальных и финансовых инвестиций; 2) величину чистого оборотного капитала; 3) потребность организации в дополнительном финансировании; 4) операционный, финансовый и иные риски, характерные для организации; 5) фактор временной дистанции между инвестициями и получением отдачи на вложенный капитал.

Стоимость – это лучшая мера результатов деятельности организации. Ни один другой показатель не является столь полным и всеобъемлющим, как стоимость. Данный показатель направлен на оценку долгосрочных перспектив в развитии бизнеса, в отличие от прибыли и рентабельности капитала. Однако, несмотря на краткосрочность целей последних показателей, рентабельность собственного (инвестированного) капитала всегда должна превышать его цену. Рентабельность капитала и доля прибыли, которую компания направляет на свое развитие, служат основой формирования свободного денежного потока, а его величина влияет на стоимость организации и уровень инвестиционного потенциала.

Таким образом, можно выделить два критерия успешной деятельности организации:

- рост стоимости собственного (инвестированного) капитала;
- превышение рентабельности собственного (инвестированного) капитала над его ценой (или затратами на его привлечение).

В теории и практике традиционно существуют три подхода к оценке бизнеса: доходный подход (income approach), сравнительный (рыночный) подход (market approach), затратный подход (на основе активов).

К четвертому подходу можно отнести распространенный в зарубежной практике и новый для России подход, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

Доходный подход в оценке стоимости бизнеса является наиболее адекватным. Он основывается на допущении о том, что стоимость организации может быть определена как сумма доходов, которые оно приносит своему владельцу.

Однако при оценке бизнеса в зависимости от целей оценки, искомой стоимости, состояния самого объекта и состояния внешней среды следует использовать сочетание нескольких методов, наиболее подходящих в данной ситуации. В общем случае целесообразно использовать методы доходного подхода, как наиболее полно учитывающие все факторы стоимости компании, вместе с методами оценки опционов для стоимостной оценки выявленных реальных опционов, заключенных в балансе компании.

Методы оценки конкурентоспособности организации

Основными методами оценки конкурентоспособности организации являются:

- матричные методы;
- методы, основанные на расчете интегрального показателя конкурентоспособности;
- методы теории игр;
- статистические методы;
- методы математического моделирования.

1. *Матричная методика* оценки конкурентоспособности представляет собой действенный инструмент анализа и оценки конкурентоспособности организации. В основе этой методики лежит построение стратегической матрицы конкурентоспособности организации.

Стратегическая матрица — это пространственная модель, отражающая позицию фирмы на рынке в зависимости от комбинации действия двух (или более) факторов. Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель, предложенная в 1957 г. американским

исследователем И. Ансоффом, которая используется для определения маркетинговой стратегии, позволяющий формализовать портфельные стратегии и риски развития бизнес-системы [2]. Данная матрица предлагает четыре пути увеличения объема продаж:

- увеличение продаж уже существующих продуктов на ранее освоенных рынках — безопасная стратегия увеличения доли рынка. Чтобы извлечь из нее практическую пользу, необходимо наметить пути достижения поставленной цели, например, увеличить штат торговых работников фирмы или провести широкую рекламную кампанию, или снизить цены;

- разработка новых (или модификация существующих) товаров для реализации их на уже существующих рынках. Этим путем могут пойти фирмы, имеющих богатый опыт в разработке новых видов продукции, и при условии, что новые товары будут в должной мере совмещать издержки и необходимые навыки работников, а, кроме того, у них не должно быть очень сильных конкурентов;

- продажа существующих продуктов на новых рынках или новым покупателям. Данная акция разумна, только в том случае, если освоение новых рынков связано с небольшими дополнительными затратами. Если этот шаг влечет за собой увеличение постоянных издержек (например, дополнительный штат торговых работников) или продукция не отвечает запросам покупателей, или позиции конкуренты слишком сильны, идти по этому пути для организации достаточно рискованно;

- новые продукты на новых рынках. Наиболее рискованная стратегия: сегменты рынка, в которые предстоит войти, не являются смежными с существующим производством, а, значит, начинать приходится с нуля. По мнению автора, переходить к этой стратегии следует только в отчаянном положении или при наличии эксклюзивной возможности, которой на данный момент никто не обладает.

Инструментом портфельного анализа может служить созданная в 1967-1973 г. «Матрица BCG». К общепризнанным достоинствам этого инструмента принято относить следующие: 1) выделение наиболее важной с точки зрения рыночного успеха системы координат «Доля рынка – Рост рынка»; 2) внутренняя интеграция значимых теоретических и эмпирических концепций маркетинга (жизненный цикл продукта, кривая обучения); 3) точные и запоминающиеся наименования основных категорий стратегических зон.

Развитие описанной выше модели воплотилось в матрице GE/McKinsey. Определяющими в этой модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкурентной борьбе. Привлекательность рынка складывается из конъюнктурных характеристик рынка, основ снабжения и прочих условий. Преимущества в конкурентной борьбе определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников. Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара или организации на рынке относительно двух конкурентов, а также выработать стратегические рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности.

Матрица «Поле конкурентной борьбы» М. Портера позволяет формализовать целевое (ожидаемое) конкурентное состояние бизнес-системы. Данная матрица построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания организации стоит не только удовлетворение потребностей потребителей, но и конкурирующие силы рынка (так называемые пять сил конкуренции М. Портера).

В 1963 г. на конференции по проблемам бизнес политики профессор К. Эндрюс впервые публично представил матрицу SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths – силы; Weaknesses – слабости; Opportunities – возможности; Threats – угрозы) как самостоятельный метод определения конкурентоспособности и конкурентных позиций организации, которая и по сей день широко применяется в процессе стратегического планирования.

Первоначально SWOT-анализ был основан на структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении – для конструирования стратегий.

В 1965 г. Е. Леренд, К. Чристенсен, К. Эндрюс, В. Гут предложили технологию использования SWOT модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG, которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

В 1982 г. Г. Вейхрич предложил новый вид модели SWOT, которую назвал TOWS матрица. Она рассматривается как «концептуальная основа систематического анализа, облегчающая сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации». Профессор Г. Вейхрич

предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями. Он также указал на необходимость построения SWOT матриц с определенной периодичностью. Это должно позволить отслеживать изменения конкурентной среды при построении стратегий. В последующем, в работах других исследователей эта модель называется «расширенная (или интегрированная) SWOT матрица».

Профессор Дилтри в 1992 г. предложил исследования динамических изменений в окружении фирмы проводить на изучении трех отдельных SWOT списков показателей, которыми описываются внешние факторы угроз и возможностей, внутренние факторы сил и слабостей. Этот подход развивается как «динамический SWOT-анализ». Обычно при реализации динамического SWOT-анализа используют три горизонта планирования (настоящее, прошлое и будущее).

В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями М.Портера и т. д. Каждый отдельный фактор, отраженный в модели, оценивается с позиции SWOT модели.

В свое время матрицы имели весомую аналитическую ценность. С их помощью можно было определить стратегические позиции бизнеса фирмы или ее товара, а также дать рекомендации по выбору стратегии, по стратегическому балансу потока денежной наличности, но в их основу положены теоретические допущения, которые существенно ограничивают область их применения. Матрицы являются неким упрощением, не учитывающим всех факторов, влияющих на организацию и стратегические процессы, протекающих в ней.

В основном они сосредотачивают свое внимание только на количественно измеряемых показателях, однако решающее влияние на успех или провал стратегических инициатив оказывают количественно неизмеримые факторы (знания персонала организации, их мотивы и стимулы, организационная культура и климат и др.).

Существуют также трудности сбора данных о рыночной доле, темпах роста рынка и других используемых показателей. Неточное же определение доли рынка может привести к неадекватным ситуации результатам анализа.

Многие модели не учитывают синергетический эффект, обусловленный взаимодействием факторов, рассматривают отдельные виды бизнеса, как действующие независимо. Но когда они действуют согласованно, получается дополнительный эффект, выгодный для всех.

2. *Оценка конкурентоспособности организации, основанная на расчете интегрального показателя конкурентоспособности.*

Использование метода предполагает, что любой экономический объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Таким образом, оценка конкурентоспособности организации представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основано на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т. д.

А. С. Шальминова [29] интегральный показатель конкурентоспособности получает методом теории желательности. Общий показатель конкурентоспособности (К) организации рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной:

$$K = \frac{(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5)}{5} \sqrt[\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5]{e_1^{\alpha_1} \times e_2^{\alpha_2} \times e_3^{\alpha_3} \times e_4^{\alpha_4} \times e_5^{\alpha_5}}, \quad (1)$$

где $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ — коэффициенты весомости показателей эффективности;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 — частные показатели эффективности деятельности организации.

При равенстве коэффициентов весомости формула (1) преобразуется к виду простой средней геометрической:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \times e_2 \times e_3 \times e_4 \times e_5}. \quad (2)$$

В данной методике учитывается большое число факторов, влияющих на конкурентный статус организации. Однако методика не лишена субъективизма — количественный показатель сначала субъективно переводится в качественный, а затем с помощью пересчета опять в количественный. Кроме того, если организация имеет абсолютно неприемлемый критерий по какому-либо

показателю, то ему присваивается нулевое значение функции желательности. В этом случае из-за равенства частной функции желательности уровень конкурентоспособности так же равняется нулю. Достоверность оценки конкурентоспособности по данной методике в значительной степени зависит от квалификации эксперта и является во многом субъективным процессом, так как интегральный показатель рассчитывается с использованием весов, определяемых экспертами.

Этот же недостаток присущ и интегральному показателю конкурентоспособности А. А. Воронова [33], рассчитываемого по формуле:

$$J_{1/2} = a_{1/2} \times b_{1/2} \times c_{1/2} \times \dots \times k_{1/2}, \quad (3)$$

где $a_{1/2} \cdot b_{1/2} \cdot c_{1/2} \cdot \dots$ – частные показатели конкурентоспособности продукции первого производителя относительно второго. Они определяются отношением какого-либо параметра товара первого производителя к аналогичному значению товара второго производителя. Более конкурентоспособному товару соответствует более высокое значение $J_{1/2}$. Критерий $J_{1/2}$ не может быть рассчитан индивидуально только по показателям оцениваемого объекта. В данной методике цене товара не придается особого значения, она принята как один обычный параметр изделия, что неверно. На практике можно встречать более дорогие товары, качество которых ниже дешевых аналогов, и в случае применения показателя $J_{1/2}$ соотношения частных показателей могут сложиться так, что некачественный товар может иметь более высокий показатель конкурентоспособности.

Автор описанной методики считает, что конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации его выпускающей, это одно и то же, что неверно. Конкурентоспособность товара является определяющим фактором конкурентоспособности организации, но не исчерпывающим. При измерении конкурентоспособности организации необходимо учитывать ее потенциальные возможности.

Для интегральной оценки конкурентоспособности организаций в статике Р. А. Фатхутдинов предлагает формулу, учитывающую весомость товаров и рынков, на которых они реализуются [25]:

$$K_{\text{орг}} = \sum a_i \times b_i \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (4)$$

где a_i — удельный вес товара в объеме продаж за анализируемый период;

b_i — показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для промышленно развитых стран значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран — 0,7, для внутреннего рынка — 0,5;

K_{ij} — конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке, которая рассчитывается по методике Гличева А. В.:

$$K_{ao} = (P_{ao} \times Z_{ло} / P_{ло} \times Z_{ao}) K_1 \times K_2 \times K_n. \quad (5)$$

Здесь P_{ao} , $P_{ло}$ — полезный эффект анализируемого и лучшего образца за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, в единицах полезного эффекта;

$Z_{ло}$, Z_{ao} — совокупные затраты за жизненный цикл лучшего и анализируемого объекта, в денежных единицах;

K_1, K_2, K_n — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Недостатком данной методики, как и методики А. А Воронова, является то, что конкурентоспособность организации отождествляется с конкурентоспособностью ее товара, что не всегда корректно.

В работе [25] было проведено исследование, целью которого являлось установление взаимосвязи критериев конкурентоспособности металлорежущих станков и показателей эффективности управления организацией. На начальном этапе экономические организационно-распорядительские методы управления организацией характеризовались с помощью восемнадцати показателей. Далее существенные факторы отбирались.

Число существенных показателей методов управления было доведено до семи и получены регрессионные модели зависимости критериев конкурентоспособности металлорежущего оборудования от методов управления организацией. В регрессионные уравнения включали четыре группы факторных признаков: соответствие требованиям потребителя, уровень продажных цен, своевременность поставок, уровень сервисного обслуживания.

Данный метод позволяет объективно оценить конкурентные возможности организации и требует наиболее полного учета особенностей исследуемого объекта, но регрессионные модели сравнительно быстро устаревают. Предложенный метод может использоваться только в рамках конкретной организации, для распространения на другую организацию необходима корректировка коэффициентов регрессии.

Л. В. Целикова в работе [24] интегральный показатель конкурентоспособности определяет по формуле

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (6)$$

где R_{ij} — уровень конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других j -х конкурентов;

A_1, A_2, A_{ij} — единичные показатели оценки конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других анализируемых j -х конкурентов.

Как следует из формулы (6), наивысшую конкурентоспособность имеет тот хозяйствующий субъект рынка (и выпускаемая им продукция), у которого суммарный результат по всем однонаправленным показателям выше, чем у остальных. Данная модель определяет конкурентоспособность по максимальному удалению от начала координат. Полученный результат соотносится с полученным эталоном или результатом конкурента (если он имеется). Данное отношение должно находиться в интервале от 0 до 1. По специально разработанной шкале определяют уровень конкурентоспособности товара.

Н. П. Абаева в работе [1] определяет интегральную конкурентоспособность организации по отношению к другим организациям как ее способность занимать определенную долю рынка (D) и способность увеличивать (уменьшать) данную долю (T). При этом интегральную конкурентоспособность организации можно представить в виде некоторой функции трех групп переменных: конкурентоспособности отдельных ресурсов организации (K_{ri}), весовых коэффициентов данных ресурсов (α_i) и факторов внешней среды (Φ_i):

$$K = f(\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}, \{\Phi_i, i = 1 \div n_r\}). \quad (7)$$

Если рассматривать конкурирующие фирмы в одной внешней среде и предположить, что они одинаково реагируют на ее воздействия, то есть абстрагироваться от условий внешней среды и учитывать только внутренние ресурсы организации, то интегральную конкурентоспособность можно представить в виде функции двух групп переменных:

$$K = f(\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}). \quad (8)$$

Показатель, выражающий зависимость (7), называется внутренней интегральной конкурентоспособностью в отличие от зависимости (8), которая представляет внешнюю интегральную конкурентоспособность организации.

В силу того, что сущность интегральной конкурентоспособности организации проявляется двояким образом, мы считаем, что должно быть два выражения для двух показателей интегральной конкурентоспособности – Д и Т. Кроме того, разные виды потенциалов оказывают различное влияние на результирующие числа. Так, стратегическая группа конкурентного потенциала организации оказывает определяющее влияние на темпы роста доли рынка.

В свете данных рассуждений разделим все ключевые внутренние аспекты организации на две группы:

- аспекты, влияющие на темпы роста доли рынка организации (аспект отношений с потребителями (отражает маркетинговый потенциал организации)), аспект внутренних бизнес-процессов (отражает инновационный потенциал организации), аспект обучения и развития (отражает интеллектуальный потенциал организации));

- аспекты, влияющие на достигнутую долю рынка, которую занимает организация (финансовый аспект, аспект трудовых отношений).

С учетом определения интегральной конкурентоспособности в виде двух результирующих показателей и разграничения ресурсов, выражение (8) распадается на два выражения:

$$Д = f(\{K_{r_i}, i = 1 \div l_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div l_r\}) \quad (9)$$

$$Т = f(\{K_{r_i}, i = (l_r + 1) \div n_r\}, \{\alpha_i, i = (l_r + 1) \div n\}) \quad (10)$$

Интегральный показатель конкурентоспособности организации рассчитаем в виде мультипликативной функции зависимости по формулам:

$$Д = \prod_{i=1}^{l_r} (K_i)^{\alpha_i}, \quad (11)$$

$$Т = \prod_{i=1}^{l_r} (K_i)^{\alpha_i}. \quad (12)$$

Весовые коэффициенты определяются экспертным путем. Предлагается оценивать конкурентоспособность организации с

использованием матрицы интегральной конкурентоспособности, которая строится с использованием показателя занимаемой рыночной доли и показателя динамики рыночной доли. С учетом распределения рыночной доли можно выделить три стандартных положения организации на рынке: лидеры рынка, последователи и организации со слабой конкурентной позицией. В зависимости от темпов роста рыночной доли организации можно распределить на следующие:

- организации с высокими темпами роста рыночной доли;
- организации со средними темпами роста рыночной доли;
- организации с низкими темпами роста рыночной доли.

В соответствии с матрицей интегральной конкурентоспособности позиция организации определяется исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли (рис. 2).

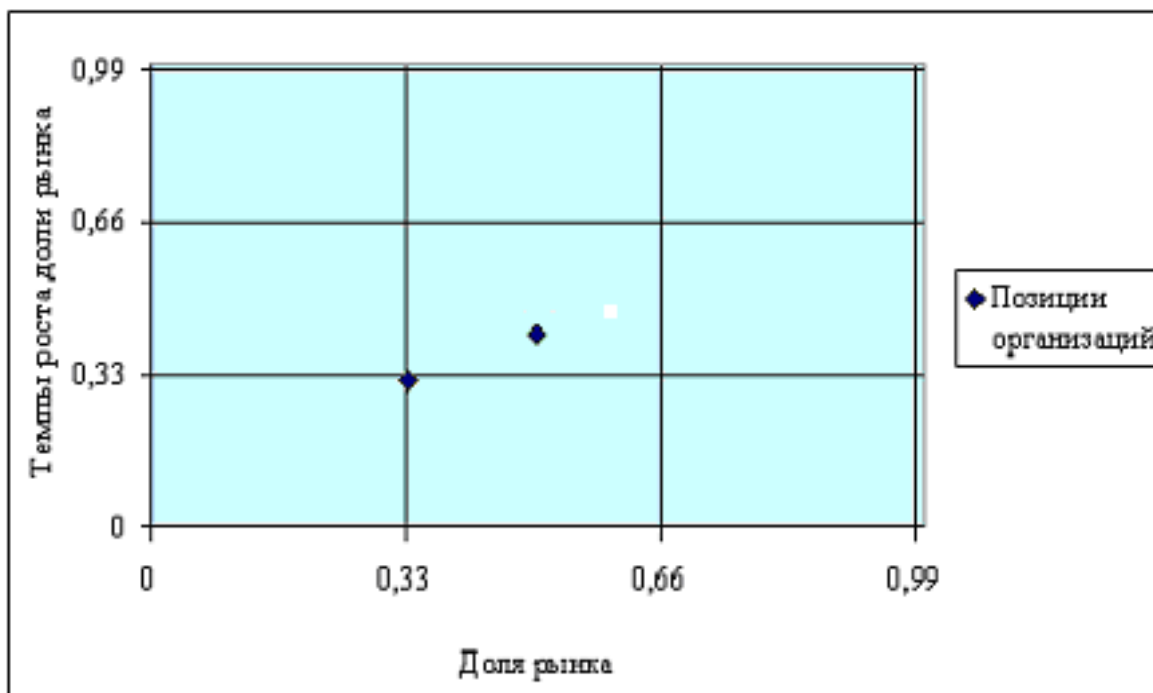


Рисунок 2 Матрица интегральной конкурентоспособности организации

Таким образом, можно выделить 9 типовых положений организаций, характеризующих их способность эффективно вести конкурентную борьбу.

Самой сильной позицией обладают организации, располагающиеся в правом верхнем квадрате (лидеры с высокими темпами роста доли рынка), самой слабой – организации, располагающиеся в левом нижнем квадрате, обладающие маленькой долей рынка и очень медленно расширяющие свое влияние на рынке.

3. Методы теории игр

Теория игр – это раздел математики, который нередко используется в экономике. Ее понятия были заимствованы из теории множеств, теории групп и математической логики и имели существенное значение для построения строгой теории, целью которой было определение стратегии в игре, где образ действия определяется противоречивыми или схожими интересами, доступностью информации и существованием разумного выбора или, возможно, случая. Казалось, что игра представляет собой единственно подходящую основу для разработки социально-экономической теории. Этот весьма неожиданный подход оказался столь же плодотворным в экономике, как и в политике, и в военном деле, так что именно в этих областях применение теории игр было наиболее полезным.

Несмотря на мощный математический аппарат, человек без математической подготовки мог понять цели, ход рассуждения и выводы теории. Одной из областей, в которой была использована теория игр, является статистическая теория принятия решений.

По мере того как быстро накапливалась литература в области математических и экономических исследований, список которой включает все больше книг и статей, казалось, что теперь могут быть решены все основные проблемы в области принятия стратегических решений. Однако дело обстояло не так: большинство исследований по теории игр носило сугубо теоретический характер и нашло лишь ограниченное практическое применение, хотя остается надежда, что этот разрыв в будущем будет преодолен.

По существу, теория игр сделала попытку с математической точностью описать некоторые нерешенные проблемы экономического поведения. Основной посылкой теории является идея о том, что индивидуум стремится максимизировать выигрыш и минимизировать проигрыш, как при игре в шахматы или покер. Однако теория игр включает в себе нечто большее, чем обычную идею максимизации. В теории игр индивидуум существует в социальном окружении. Согласно новой теории, исход сделки зависит не только от того, чего хочет достичь один игрок, но и от намерений других игроков. Каждый игрок стремится максимизировать функцию, когда не все переменные величины ему подконтрольны. Это не задача на максимум из прежней теории, но комплекс нескольких задач на максимум, в которых руководящие принципы или стратегии игроков неодинаковы.

Теория игр утверждает, что исход игры, или выигрыш, может быть определен заранее. Таким образом, решающими факторами становятся различные, но, тем не менее, совместимые действия, которые предпочтет каждый игрок. Это, в свою очередь, предполагает, что все игроки должны обладать достаточными знаниями и благоразумием. Безусловно, можно играть и неразумно, но это ни в коей мере не способствовало бы развитию теории. Предположение о разумности имеет существенное значение, хотя разумное поведение и оценка вероятности, на которых основаны определенные аспекты теории игр, достаточно трудно найти в реальных условиях. С введением некоторой степени неопределенности для нахождения функции полезности используется понятие последовательности предпочтений. Хотя такая функция полезности отлична от использовавшейся ранее в теории, она по-прежнему предусматривает психологические критерии удовлетворения. Здесь отсутствует критерий интенсивности желания, так как назначение полезности состоит в том, чтобы дать возможность выбрать одну из нескольких стратегий. Как только становится известным, ведут ли предпочтения к достижению максимума или минимума, применение к ним вероятностных характеристик позволяет сделать окончательный выбор. Идея полезности в теории игр вытекает частично из понятия об ожидаемом выигрыше при наличии риска. В последнем случае следует определить вероятность и дать решению о последующих действиях соответствующее математическое выражение.

Следовательно, теория игр предполагает, что удовлетворение действительно существует и что его степень количественно измерима. Однако если функцию полезности математически выразить как отношение объективного результата или выигрыша к удовлетворению, то оказывается, что экономическая теория возвращается на старые позиции кардинальной полезности. Если полезности были бы несравнимы, как полагало большинство экономистов, то теория игр с самого начала оказывалась ошибочной, поскольку в своей основной форме – игре двух лиц с нулевой суммой – она исходит из того, что проигрыш полностью покрывает выигрыш.

Несмотря на то, что теория игр, бесспорно, обогатила систему экономических понятий, ей не удалось избежать критики. Некоторые авторы выражали свое несогласие с ее в значительной мере статической структурой, а другие утверждали, что в ней

недостаточно внимания уделено обязательствам, которые отражали бы взаимозависимость или обоюдные уступки. Третьи отвергали философию чрезвычайной осторожности, подразумеваемой минимаксной теоремой, утверждая, что вероятность больших потерь способна привести к рациональной форме приспособления. Но процесс выработки соглашений и обязательств может рассматриваться и как новый тип игр. Такого рода маневрирование вполне может стать предметом теории игр. На возражения критиков о том, есть ли смысл играть на нуль, если можно что-то выиграть, то есть, стоит ли играть вообще, теория отвечает тем, что многие играют против желания. Справедливо, однако, что теория игр призвана более точно истолковывать те связи, которые сами по себе изменяют условия игры, а это уже динамическая проблема. С технической точки зрения наиболее слабым местом теории игр является ее основная предпосылка о том, что может быть составлена шкала полезностей. Как ничто другое, это дает основание взять под сомнение применимость логики теории игр к анализу человеческих противоречий. Но еще более существен исключительный формализм теории игр, способный сделать ее бесплодной. Существует опасение, что она выродится в математические манипуляции. Теоретики пока еще не сумели придать анализу с использованием этой теории более широкий смысл. Это и есть та область, в которой для экономистов открываются возможности сотрудничества с представителями других дисциплин. Не может, однако, быть сомнений в том, что теория игр была и останется полезной; ее развитие привлекло внимание всех ученых в области общественных наук, и если некоторые ситуации не вполне поддаются исследованию существующими методами анализа, то должны быть найдены новые, как и предполагали основатели теории игр.

4. Статистические методы

В современной экономической теории и практике широко используется ряд статистических методов, таких как трендовый, индексный, корреляционно-регрессионный, факторный и кластерный анализ.

Трендовый анализ позволяет выявить в динамике тенденции изменения экономического явления.

Тенденция динамики связана с действием долговременно действующих причин и условий развития, хотя после какого-то периода эти причины и условия могут изменяться и порождать уже другую тенденцию. Колебания же, напротив, связаны с действием

краткосрочных или циклических факторов, влияющих на отдельные уровни динамического ряда и отклоняющих уровни от тенденции то в одном, то в другом направлении.

При статистическом изучении динамики необходимо четко разделить ее два основных элемента – тенденцию и колеблемость, чтобы дать каждому из них количественную характеристику с помощью специальных показателей. Смещение понятий тенденции и колеблемости ведет к неверным выводам о динамике.

Для характеристики тенденции динамики, нужно: 1) определить величину изменений уровня, как в абсолютном, так и в относительном выражении; 2) выяснить, является ли изменение равномерным или неравномерным, ускоренным (замедленным); 3) выразить тенденцию в форме некоторого достаточно простого уравнения, наилучшим образом аппроксимирующего фактическую тенденцию динамики (тренда).

Для того чтобы нагляднее представить показатели, характеризующие тенденцию, следует абстрагироваться от колеблемости и выявить динамический ряд в форме «чистого» тренда при отсутствии колебаний.

После теоретического исследования особенностей разных форм тренда необходимо обратиться к фактическому ряду динамики, тем более что далеко не всегда можно надежно установить, какой должна быть форма тренда из чисто теоретических соображений. По фактическому динамическому ряду тип тренда устанавливают на основе графического изображения, путем осреднения показателей динамики, на основе статистической проверки гипотезы о постоянстве параметра тренда.

Когда тип тренда установлен, необходимо вычислить оптимальные значения параметров тренда исходя из фактических уравнений. Для этого обычно используют метод наименьших квадратов.

Одним из статистических методов прогнозирования является расчет прогнозов на основе тренда и колеблемости динамического ряда до настоящего времени. Методика статистического прогноза по тренду и колеблемости основана на их экстраполяции, то есть на предположении, что параметры тренда и колебаний сохраняются до прогнозируемого периода.

Индексный метод используется с целью сравнения двух состояний одного и того же явления (простого или сложного, состоящего из соизмеримых или несоизмеримых элементов). Каждый индекс включает два вида данных: оцениваемые данные,

которые принято называть отчетными, и данные, которые используются в качестве базы сравнения – базисные.

Индексы позволяют: 1) измерить изменение сложных явлений; 2) проанализировать изменение – выявить роль отдельных факторов; 3) сравнивать не только с прошлым периодом (сравнение во времени), но и с другой территорией (сравнение в пространстве), а также с нормативами.

Для изучения взаимосвязей между показателями могут быть использованы корреляционный и регрессионный анализ. Корреляционный анализ имеет своей задачей количественное определение тесноты связи между результативным (в нашем случае это уровень конкурентоспособности организации) и множеством факторных признаков. Корреляционный анализ изучает взаимосвязи показателей и позволяет решить следующие задачи:

- оценить тесноту связи между показателями с помощью парных, частных и множественных коэффициентов корреляции;
- оценить уравнение регрессии.

Регрессионный анализ заключается в определении аналитического выражения связи, в котором измерение одной величины обусловлено влиянием нескольких независимых величин (факторов), а множество всех прочих факторов, также оказывающих влияние на зависимую величину, принимается за постоянные и средние значения.

Корреляционно-регрессионный анализ как общее понятие включает в себя измерение тесноты связи и установление аналитического выражения (формы) связи и построение регрессионной модели.

Факторный анализ относится к классу статистических методов многомерного анализа, в которых решаются задачи редукции исходных признаков (переменных) до небольшого набора факторов, максимально охватывающих суммарную дисперсию совокупности исходных данных. Эти факторы отображают внутренние взаимосвязи между исходными переменными. В зависимости от задач анализа исходные переменные могут быть взяты произвольно. Кроме того, факторный анализ является прекрасным инструментом для классификации данных без задания каких-либо классификационных признаков. Эти признаки (факторы) появляются в ходе анализа и являются линейной комбинацией исходных переменных. Акцент в факторном анализе делается на исследовании внутренних причин, формирующих специфику

изучаемого явления, на выявлении обобщенных факторов, которые стоят за исходными показателями.

При использовании факторного анализа конечным результатом будут являться карты позиционирования в системе координат полученных факторов. Основные результаты факторного анализа выражаются в наборах факторных нагрузок и факторных весов.

Факторные нагрузки – это значения коэффициентов корреляции каждой из исходных переменных с каждым из выявленных факторов. Чем теснее связь данной переменной с рассматриваемым фактором, тем выше значение факторной нагрузки. Таблица факторных нагрузок содержит m строк (по числу переменных) и k столбцов (по числу факторов). Факторными весами называют количественные значения выделенных факторов для каждого из n имеющихся наблюдений. Наблюдению с большим значением факторного веса присуща большая степень проявления свойств, определяемых данным фактором. Для большинства методов факторного анализа факторы определяют как стандартизованные показатели с нулевым средним и единичной дисперсией (для этого в качестве исходных данных используют центрированные и нормированные величины).

Поэтому положительные факторные веса соответствуют тем наблюдениям, которые обладают степенью проявления свойств больше средней, а отрицательные факторные веса соответствуют тем наблюдениям, для которых степень проявления свойств меньше средней. Таблица факторных весов содержит n строк (по числу наблюдений) и k столбцов (по числу факторов).

Интерпретацию полученных факторов проводят по значениям факторных нагрузок. Для каждого фактора определяют набор исходных переменных, значения факторных нагрузок которых больше среднего. Рассматривая полученные наборы переменных, делают выводы относительно того, какое понятие обозначает конкретный фактор. Далее полученные факторные веса (или факторные нагрузки) в виде точек наносят на график. Это позволяет определить наличие областей скопления точек (переменных или наблюдений), которые можно определить как некоторые сегменты. Эти сегменты идентифицируются в соответствии с их составом и интерпретацией факторов.

Еще одним методом многомерного анализа является кластерный анализ. Каждая единица совокупности в кластерном анализе рассматривается как точка в заданном признаковом пространстве. Значение каждого из признаков у данной единицы

служит ее координатой в этом «пространстве». Таким образом, признаковое пространство – это область варьирования всех признаков совокупности изучаемых явлений.

В общем виде процедура кластерного анализа выглядит следующим образом: 1) вычисление средних величин каждого из классификационных признаков в целом по совокупности; 2) вычисление средних квадратических отклонений каждого из признаков по совокупности; 3) вычисление матриц нормированных разностей по каждому из группировочных признаков; 4) вычисление евклидовых расстояний между каждой парой сочетаний единиц совокупности; 5) выбор наименьшего из евклидовых расстояний; 6) объединение единиц совокупности с наименьшим евклидовым расстоянием между ними в один кластер; 7) вычисление средних значений всех признаков для единиц, объединенных в кластер; 8) вычисление новых нормированных расстояний между объединенным кластером и остальными единицами (или кластерами); 9) вычисление новых евклидовых расстояний между кластером и остальными единицами (или кластерами); 10) выбор наименьшего из евклидовых расстояний; 11) повторение операций (6 – 10) и так далее. Объединение в кластеры прекращается, когда все евклидовы расстояния превысят заданную критическую величину.

5. Математическое моделирование

Применение математического моделирования как метода управления конкурентоспособностью организации предполагает, что любая организация – это сложная социально-экономическая система.

Любая производственная система состоит из большого числа взаимодействующих элементов. Упорядоченное множество отношений между элементами системы называется структурой системы. Всякая производственная система обладает набором общих свойств, таких как использование ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, образование подразделений и необходимость управления производственным процессом.

Существуют серьезные коммуникационные ограничения при системном изучении производства и производственных процессов. К сожалению, в хозяйственной практике структура производственной системы обычно недоступна прямому наблюдению, то есть является ненаблюдаемым фактором. Действительно, организация производственного процесса у

конкурентов, как правило, представляет строго охраняемую коммерческую тайну. Внешний наблюдатель имеет возможность изучать и фиксировать только входные и выходные состояния производственной системы. Все внутренние состояния системы и протекающие производственные процессы обычно являются полностью ненаблюдаемыми. Поэтому в системных исследованиях производственных процессов широкое распространение получил метод «черного ящика». Метод черного ящика предполагает существование причинно-следственных связей между входами и выходами любой производственной системы неизвестной внутренней структуры. Это означает, что появляется принципиальная возможность найти все значимые свойства производственной системы исключительно путем наблюдения входных и выходных состояний при полном отказе от изучения сложных структур и внутренних процессов, протекающих в изучаемой системе. Другими словами, любая производственная система полностью и однозначно определяется своими входными и выходными состояниями. Происходит взаимно однозначное отображение входных состояний на выходные состояния системы с помощью ненаблюдаемых внутренних процессов.

Процесс моделирования начинается с определения цели разработки модели, на основе которой затем устанавливаются границы системы и необходимый уровень детализации моделируемых процессов. Выбранный уровень детализации должен позволять абстрагироваться от неточно определенных (из-за недостатка информации) аспектов функционирования реальной системы. В описание системы, кроме того, должны быть включены критерии эффективности функционирования системы и оцениваемые альтернативные решения, которые могут рассматриваться как часть модели или ее входы. Альтернативные решения по заданным критериям эффективности рассматриваются как выходы модели. На основе оценки альтернатив могут вноситься изменения в описание модели. Поэтому процесс построения модели является итеративным.

Важной задачей экономической теории является содействие принятию решений. Это означает, что модели принятия решений по целям и средствам должны разрабатываться как основа рекомендаций для действий по решению практических проблем. В качестве базиса здесь незаменимы разъяснительные модели. Если необходимо знать, как можно формировать действительность, то должно быть известно, какими свойствами она обладает.

Классические модели принятия решений всегда являются оптимизационными, так как нацелены на максимизацию выгоды или прибыли. Они построены таким образом, чтобы можно было использовать оптимизационный алгоритм и получить оптимальную практическую рекомендацию.

Большинство из рассмотренных до настоящего времени задач имело линейный характер, то есть предполагалось, что между затратами и выпуском продукции существует пропорциональность; это условие экономисты называют *постоянной эффективностью* затрат. Совсем недавно были сделаны попытки построить нелинейные модели, но необходимость найти числовые ответы для практических целей подчеркивает целесообразность линейных решений. Наиболее разительным, однако, является игнорирование при этом методе институциональных элементов. Метод превратился в чисто абстрактный анализ наиболее эффективного и выгодного распределения ресурсов на микроэкономическом уровне.

Наиболее разработанными оптимизационными методами являются методы линейного программирования. Линейное программирование имеет дело главным образом с извечной экономической проблемой – как максимизировать выпуск продукции или минимизировать издержки при использовании ограниченных ресурсов.

Использование линейного программирования сопровождается большим числом оговорок. Его основной недостаток заключается в вынужденном упрощении действительности, поскольку определение параметров модели должно быть ориентировано на обеспечение возможности выработки решений. Поэтому полученные рекомендации часто теряют практическую ценность. Этим объясняется, почему экономическая практика относится к ним скептически. Тем не менее оптимизационные модели по сравнению с интуитивными умозрительными моделями имеют значительные преимущества:

- не допускают логических ошибок, так как могут быть математически проверены на наличие нарушений логики;
- являются бескомпромиссными и не содержат ничего лишнего, сводят проблему к ее сути и содействуют выражению основополагающих взаимосвязей целей и средств.

Математические модели обеспечивают систематическое осмысление проблем и позволяют одновременно учитывать все влияющие на них факторы.

Близкие к практике рекомендации могут быть получены, если при построении модели принятия решений изначально отказаться от применения оптимизационных алгоритмов и придать большее значение учету существенных структурных элементов наблюдаемого фрагмента реальности. В результате формируется имитационная модель принятия решений. Она решается не аналитически, а экспериментально или эвристически. С помощью имитации могут быть найдены удовлетворительные решения сложных проблем, тогда как оптимизационные модели позволяют получить оптимальные решения только для проблем с простой структурой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе решения поставленных в данном исследовании задач путем применения общенаучных методов познания, методов системного, процессного, экономико-статистического, стратегического анализа, матричных методов, методов теории нечетких множеств, методов экспертных и рейтинговых оценок, а также умозаключений получены следующие выводы.

1. Уточнено понятие конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность организации – это относительная величина, характеризующая реальную и потенциальную возможность организации в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары (работы, услуги), которые по значимым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов, и при этом в краткосрочной и долгосрочной перспективе достигать поставленных целей.

2. Мы считаем, что следует различать реальную и потенциальную конкурентоспособность организации. Реальная конкурентоспособность определяется занимаемой рыночной долей в сравнении с основными конкурентами. Реальную конкурентоспособность предлагаем обозначить термином «конкурентный статус организации». Потенциальная конкурентоспособность выражается в способности организации к динамичному развитию и увеличению доли рынка. Потенциальная конкурентоспособность определяется совокупным конкурентным потенциалом организации, который складывается из кадровой, интеллектуальной, организационной, информационной, производственной, технологической, финансовой, инвестиционной, маркетинговой, инновационной составляющих.

3. Разработана концептуальная модель конкурентоспособности организации. С позиций системного подхода можно сказать, что конкурентоспособность организации формируется под воздействием факторов внешней среды организации, ее внутренней среды и конкурентного статуса, который в свою очередь обусловлен уровнем совокупного конкурентного потенциала организации.

4. Основной целью деятельности любой организации на рынке является завоевание и удержание конкурентных преимуществ, то есть победа над своими соперниками в конкурентной борьбе, а значит, и повышение уровня своей конкурентоспособности. В связи с этим в работе обоснована необходимость формирования и реализации стратегии завоевания конкурентных преимуществ. Даны

рекомендации по формированию конкурентной стратегии организации сферы справочно-правовых услуг.

Современные рынки отличаются особенной интенсивностью конкуренции, высоким динамизмом условий ведения бизнеса (достигнутые преимущества недолговечны, границы отраслей постоянно размываются, потребительские предпочтения капризны), целенаправленными действиями участников рынка по подрыву стабильности рынков, формированию новых рынков, применению внеэкономических инструментов генерирования и фиксации конкурентных преимуществ по непредсказуемому алгоритму. Особую роль при этом играют методы рефлексивного управления, направленного на узко эгоистичное манипулирование системой ожиданий всех рыночных агентов. В таких условиях особенную значимость приобретает фактор неопределенности, который должен быть учтен при формировании конкурентной стратегии организации.

5. Управление конкурентоспособностью организации не возможно без выявления и оценки наиболее значимых ее показателей. В связи с этим разработана система взаимосвязанных показателей конкурентоспособности организации сферы справочно-правовых услуг.

В настоящее время наиболее развитым инструментом отображения конкурентной стратегии организации является система взаимосвязанных показателей, которая позволяет описывать причинно-следственные связи целей на финансовом, маркетинговом, процессном и технологическом уровнях и качественно оценивать их достижение путем интерпретации количественных характеристик. Система целей должна быть понятна всем участвующим в процессах работникам, воспринимающим нормативные значения измеряемых показателей как задание, для исполнения которого может потребоваться совершенствование методов реализации внутрипроизводственных процессов.

6. Управление конкурентоспособностью организации должно обеспечить выработку долгосрочной стратегии завоевания и удержания конкурентных преимуществ для победы в конкурентной борьбе. Выбор стратегии ограничен тем конкурентным потенциалом, который имеет организация. Вместе с тем потенциал и стратегия обеспечивают соответствующий уровень конкурентоспособности как организации, так и ее продукции. Таким образом, возникает необходимость выявления и оценки конкурентного потенциала организации с тем, чтобы иметь четкое представление о потенциальных возможностях повышения уровня конкурентоспособности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева, Н.П. Развитие теории конкурентного преимущества фирмы и подходы к ее оценке / Н.П. Абаева // Маркетинговые исследования в сфере услуг: сборник трудов Института экономики сервиса Московского государственного университета сервиса. – М., 2002.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Березкина, А. Моделирование конкурентной среды с использование технологии Data Base Marketing / А. Березкина // Маркетинг. – 2003. – №3.
4. Большой экономический словарь / общ. ред. А.Н. Азримяна. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994.
5. Виноградчик, Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Е. Виноградчик, А. Нещадин, И. Липсиц // Экономист. – 1998. – №11.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998.
7. Горькова, Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 1999. – №6.
8. Гусев, Ю. В. Стратегическое управление : учебное пособие / Ю. В. Гусев. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1995.
9. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
10. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., перераб. и доп. ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2005.
11. Кащеев, Р. Balanced Scorecard / Р. Кащеев // Управление компанией. – 2002. – №9.
12. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Е. М. Пеньковой. – СПб. : АО «Коруна», АОЗТ «Литера плюс», 1994.
13. Кузнецов, Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении / Б. Л. Кузнецов. – Набережные Челны : Издательство Камского государственного политехнического института, 2003. – 400 с.
14. Макконел, К. Г. Экономикс: принципы, проблемы, политика. В 2 т. ; пер. с англ. К. Р. Макконел, С. Л. Брю. – М. : Республика 1992.

15. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Новосибирск : ИНФРА-М : Сибирское соглашение, 1999.
16. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – М. : Дело, 2003.
17. Николаева, Т. П. Основы информационной экономики / Т. П. Николаева. – СПб. : Питер, 2001.
18. Попов, Е. Планирование маркетинговых исследований на предприятии / Е. Попов // Маркетинг. – 1999. – №1.
19. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2000.
20. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993.
21. Сакс, Д. Экономические реформы в новых рыночных условиях / Д. Сакс // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1.
22. Смит, А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит. – М. : “Дело”, 1989.
23. Томпсон, А. А. Менеджмент: концепции и ситуации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000.
24. Фасхиев, Х. Конкурентоспособность автомобиля и ее моделирование на стадии проектирования / Х. Фасхиев, О. Ситников // Маркетинг. – 2000. – №5.
25. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М. : ЗАО “Бизнес школа “Интел-Синтез”, 1999.
26. Хайек, Ф. Ф. Направления экономической мысли: очерки политической экономии и экономической истории / Ф. Ф. Хайек. – М. : ИНФРА-М, 2001.
27. Харт, С. Л. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / С. Л. Харт. – М. : ЗАО “Бизнес школа “Интел-Синтез”, 2000.
28. Хэмел, Г. Революция в бизнесе / Г. Хэмел, К. К. Прахалад. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2005.
29. Шальминова, А. С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли. Автореф. ... к-та экон. наук / А. С. Шальминова. – Казань : Изд-во КФЭИ, 2000.
30. Шумпетер, Й. А. История экономического анализа / Й. А. Шумпетер ; ред. В. С. Автономов ; пер. с англ. – СПб. : Экономическая школа, 2001.
31. www.dis.ru (1.11.2010)
32. www.cma.org.ru/ (1.11.2010)
33. www.superfactory.com (1.11.2010)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Конкуренция: сущность и этапы формирования.....	5
2. Понятие конкурентных преимуществ и конкурентоспособности организации	16
3. Модель конкурентоспособности организации.....	27
4. Конкурентоспособность организации как стратегический ориентир.....	42
5. Основные методы и подходы к оценке конкурентоспособности организации	64
Заключение.....	87
Библиографический список.....	89

Научное издание

АБАЕВА Нина Петровна
СТАРОСТИНА Татьяна Геннадьевна

Конкурентоспособность организации

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР №020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 16.12.2010. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 5,35. Тираж 50 экз. Заказ 1400.

Ульяновский государственный технический университет
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, 32.