

Маркетинг

УДК 338.46:339.1
ББК 65-132

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.Б. Береговая

В статье сделана попытка сопоставления процессов управления конкурентоспособностью предприятия и управления качеством. В ней отмечается место конкурентоспособности предприятия в конкурентоспособности страны, дается авторское определение понятиям «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия».

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью предприятия, подходы к управлению конкурентоспособностью.

Исследованию самых разных аспектов конкурентоспособности различных объектов посвящено много работ как отечественных, так и зарубежных авторов. Для отечественных исследователей необходимость рассмотрения данной экономической категории подчеркивает еще и тот факт, что Россия, к сожалению, не находится в числе лидеров по критерию «глобальный индекс конкурентоспособности» (ГИК). В рейтинге 2012 г., который опубликован Всемирным экономическим форумом, Россия заняла 67-е место из 144 возможных по данному показателю. Следовательно, поиск способов улуч-

шения данного положения с точки зрения развития теории и практики управления конкурентоспособности является очень актуальным.

Конкурентоспособность национальной экономики – понятие многоаспектное, определяющееся конкурентоспособностью товаров и услуг, специалистов, предприятий, отраслей, регионов и т. п. [10]. Учитывая, что данные объекты соотносятся друг с другом в соответствии с принципом вложенности, конкурентоспособность страны можно представить следующим образом (см. рисунок).

Рисунок демонстрирует, что ключевым эле-



Общее представление о структуре конкурентоспособности страны

ментом конкурентоспособности страны является конкурентоспособность предприятия, которая является основой для формирования конкурентоспособности отрасли и региона. В свою очередь конкурентоспособность предприятия складывается из системы показателей, включающей конкурентоспособность менеджмента, маркетинга, ресурсов, товаров и т. д. [3].

Роль конкурентоспособности предприятия в формировании конкурентоспособности национальной экономики отмечает и методика расчета ГИК [7], через учет таких составляющих «слагаемых ГИК», как:

- эффективное использование талантов (оцениваемое, в частности, через оплату труда и производительность);
- доступность последних технологий и освоение технологий на уровне компании;
- число и качество внутренних поставщиков;
- доверие профессиональному менеджменту;
- уровень маркетинга;
- сложность производственных процессов;
- инновационный потенциал.

Представление о структуре конкурентоспособности страны, как о совокупности элементов, взаимосвязь которых дает особый синергетический эффект, позволяет предположить, что повышение конкурентоспособности отдельных объектов способно привести к повышению конкурентоспособности страны в целом. И чем более масштабным будет данный процесс, тем значительнее улучшится общий результат.

Для того, чтобы повышение конкурентоспособности имело место и было соответствующим образом ориентировано, необходимо осуществление определенных целенаправленных воздействий. Таковым воздействием является процесс управления.

Содержание процесса управления конкурентоспособностью в значительной степени зависит от понимания сущности самой категории «конкурентоспособность». Опубликовано значительное количество работ, в которых авторами проводится сравнительный анализ данного понятия. Однако следует согласиться с мнением Х.А. Фасхиева [8] о том, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений и способствующего к разработке методов решения стоящих перед ними управленческих задач, определения конкурентоспособности предприятий нет.

Х.А. Фасхиев в качестве одного из недостатков упоминал в [8], что не все определения содержат упоминание о превосходстве одного предприятия над другим, т. е. наличие конкурентоспособности характеризуется именно превосходством. Таким образом, для того, чтобы считаться конкурентоспособным, предприятие должно превосходить своих конкурентов. Однако, на наш взгляд, это утверждение нуждается в корректировке. Все предприятия одновременно не могут обладать превосходством

по отношению друг к другу, а вот определенной степенью конкурентоспособности они обладают. Нельзя считать абсолютно неконкурентоспособным или неконкурентоспособным предприятие, которое занимает в данной борьбе второе, третье, четвертое и т. д. место, особенно если на его долю приходится существенная часть рынка, его продукция пользуется спросом. Логичнее считать, что в данный момент времени оно не является лидером, но не как неконкурентоспособным.

Этот тезис можно подтвердить следующим высказыванием [11] «В случае оценки конкурентоспособности мы сталкиваемся со сравнительной оценкой, которая в экономической литературе получила название «уровень конкурентоспособности». Необходимо отметить, что некоторые авторы [1, 2], применяя понятие «конкурентоспособность», имеют в виду именно уровень конкурентоспособности – степень превосходства одного объекта над другим».

С целью разработки методологических подходов к управлению конкурентоспособностью предлагаем под *конкурентоспособностью предприятия* понимать *степень отличия его положения на рынке (локальном, региональном, мировом) от положения конкурентов, определяемую его устойчивой (длительной) способностью выдерживать конкурентную борьбу, предложенную своими соперниками*.

Данное определение, по мнению автора, отражает:

– во-первых, способность предприятия противостоять «атакам», «натиску» своих конкурентов;

– во-вторых, устойчивость, не сиюминутность данного состояния, т. е. конкурентоспособным признается предприятие, имеющее стабильное положение. Для этого конкурентоспособность должна рассматриваться в динамике, для чего необходимо осуществлять не эпизодические измерения, а производить «замеры» конкурентоспособности регулярно;

– в-третьих, способность предприятия выдерживать конкурентную борьбу, проявляющуюся в том, что предлагаемая продукция способна удовлетворить конкретную общественную потребность при условии эффективной организации своей деятельности. Этот аспект подчеркивается особым взглядом на конкурентоспособности предприятия (и отрасли), предложенным в [4]. По его мнению, конкурентоспособным может являться предприятие, обладающее способностью сохранять свою целостность и развиваться в условиях конкурентной борьбы;

– в-четвертых, относительный характер данной категории, чего требует сопоставления с аналогами;

– в-пятых, необходимость конкретизации рынка, по отношению к которому определяется

степень выявленности конкурентных преимуществ объекта.

В связи с таким пониманием конкурентоспособности предприятия и в связи тем, что управление – это процесс воздействия на объект с целью поддержания заданного состояния или перевода его в новое, *управление конкурентоспособностью* возможно представить как *непрерывный процесс целенаправленных воздействий, осуществляемых в целях установления, обеспечения, поддержания и повышения уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла объекта.*

В области управления конкурентоспособностью в последние годы сформулировано более 20 научно обоснованных подходов [4]. К их числу относятся: системный подход, структурный и функциональный подходы, процессный подход, маркетинговый и ситуационный подходы, поведенческий подход, инновационный подход, нормативный и оптимизационный подходы, стандартизационный подход и т. д.

Анализ различных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий промышленности, отраслей и комплексов показывает, что все они сходятся на двух позициях:

- выявление конкурентных преимуществ предприятий промышленности, отраслей и комплексов, их продукции и управление конкурентоспособностью путем последовательной генерации конкурентных преимуществ на одном или нескольких рынках;

- выявление факторов конкурентоспособности предприятий промышленности, отраслей и комплексов и управление конкурентоспособностью путем воздействия на совокупность имеющих наибольший вес факторов [4].

Первая точка зрения раскрывается в [6], где в частности делается акцент на необходимость:

- выделения соответствующих направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия. Управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется не вообще, а по определенным направлениям. В зависимости от горизонта управления конкурентоспособностью необходимо выделить соответствующие направления обеспечения конкурентоспособности. Соответственно, направлениями обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: обеспечение внешней (маркетинговой) и внутренней (ресурсной) конкурентоспособности предприятия;

- выделения трех уровней управления конкурентоспособностью: стратегического, тактического и текущего (оперативного). Стратегическое управление осуществляется на уровне высшего руководства предприятия и ориентируется на долгосрочные (от трех лет и более) перспективы его развития. В условиях конкуренции главной задачей любого предприятия является завоевание лучшей конкурентной позиции на рынке за счет формирования, поддержания и развития конку-

рентного преимущества. Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на формирование тактики обеспечения конкурентоспособности – совокупности видов, приемов и методов конкурентной борьбы, которые избирает и практически применяет предприятие против своих конкурентов и с помощью которых оно реализует свою конкурентную стратегию. Таким образом, тактическое управление является практическим инструментом стратегического управления, так как одна и та же конкурентная стратегия может быть реализована с помощью разнообразных тактических приемов и их сочетаний. Показателем тактического управления будет являться совокупность результатов, характеризующих достигнутый уровень в формировании, поддержании или развитии стратегического конкурентного преимущества за тактический конкурентный период. Тогда под тактическим конкурентным преимуществом будем понимать конкурентное преимущество, вызывающее хоть и ограниченное, но растущее внимание со стороны внешнего окружения предприятия, приобретающее устойчивость во времени и в отношении которого у конкурентов отсутствуют очевидные возможности его «нейтрализации». Именно из тактического конкурентного преимущества при осуществлении эффективного управления конкурентоспособностью необходимо вырастает стратегическое конкурентное преимущество. Текущее управление является объектом оперативного менеджмента, который непрерывно осуществляется в процессе решения текущих задач обеспечения конкурентоспособности предприятия (договорная, текущая хозяйственная работа и т. д.). Кроме того, текущее (оперативное) управление конкурентоспособностью должно предполагать проведение конкурентного маневрирования, представляющего собой комплекс мер, разрабатываемых и осуществляемых для устранения не предусмотренных ранее диспропорций. Все выделенные уровни управления конкурентоспособностью предприятия должны быть интегрированы между собой как во временном, так и в функциональном аспекте, так как задачи конкурентной тактики не только вытекают из задач конкурентной стратегии, но и самым существенным образом влияют на решение задач последней. Соответственно конкурентные действия тактического характера должны проводиться в рамках конкурентной стратегии и не могут противоречить ей во избежание возникновения отрицательных последствий их воздействия на конкурентоспособность предприятия в целом;

- осуществления каждой сферой управления конкурентоспособностью соответствующих функций – устойчивой группы взаимосвязанных между собой действий субъекта управления (определение и постановка цели, принятие решения, планирование, организация, контроль и регулирование), исходя из выбранных видов и методов конкурентной

борьбы в рамках разработанных стратегии и тактики. Процесс управления конкурентоспособностью, как и управление любым другим объектом, носит циклический, относительно замкнутый характер. Этот процесс, взятый в его единичном виде, начинается с постановки цели, задач и заканчивается выполнением этих задач, т. е. достижением определенного результата. На основе полученной информации о результатах (достижения или недостижения цели) конкретизируются и уточняются ранее поставленные задачи, ставятся новые, возможно, выдвигается новая цель и цикл начинается заново;

– формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия и разработку организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью [6].

Ориентируясь в процессе управления конкурентоспособностью на вторую точку зрения, т. е. управляя конкурентоспособностью путем воздействия на определенные факторы, следует учесть следующее. По мнению отдельных ученых, в частности [5], факторами внешней среды организация управлять не в состоянии. В свою очередь, эти факторы влияют на организацию как прямо (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.), либо косвенно (политическая сфера жизни страны, природно-климатические и культурные факторы и т. п.).

Точку зрения о существенно меньшем влиянии организации на внешнюю среду разделяет автор работы [12], который отмечает, что основными движущими силами, определяющими конкурентоспособность предприятий, являются внутрикорпоративные факторы, а в качестве главного средства роста конкурентоспособности российских компаний называется рост эффективности использования человеческих ресурсов. Вторым по значимости механизмом успешной конкурентной борьбы является эффективное управление финансовыми ресурсами. За последние несколько лет произошла трансформация взглядов компаний от просто «борьбы за экономию ресурсов» к системному управлению затратами для достижения конкурентного преимущества. Помимо этого, по мнению [12], все большую значимость на системном уровне приобретает управление качеством продукции.

Набор факторов внутренней среды, значимость которых различна в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, достаточно стабилен. Он включает персонал, применяемые сырьевые ресурсы, технологии и оборудование. Это именно те факторы, которыми предприятие способно управлять.

Все сказанное позволяет автору ориентировать на построение процесса управления конкурентоспособностью предприятия в соответствии с циклом Э. Деминга PDCA «План – Действие – Контроль – Воздействие (совершенствование)». В

рамках этапа «План» процесс управления конкурентоспособностью предполагает:

– определение рынка и его анализ, что позволит определить «слабые места» предприятия, выявить перспективные направления развития предприятия, принять решения о характере взаимоотношений с конкурентами, партнерами и т. д. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия будет иметь свою специфику в зависимости от конкретной ситуации на рынке. Для этого необходимо выявить, какими конкурентными преимуществами обладает оцениваемый объект;

– выявление характеристик конкурентоспособности, по которым будет осуществляться измерение (контроль) и установление их базовых значений. Действенность управляющих воздействий на объект в существенной степени зависит от правильности установления «болевых точек». Выбору базы сравнения уделяют внимание практически все исследователи конкурентоспособности предприятия. Например, в [11] указывается, что оценка показателей, характеризующих конкурентоспособность организаций ЖКХ, должна осуществляться путем сравнения со среднеотраслевым значением или показателем основного конкурента. Среднеотраслевое значение того или иного показателя может быть принято на уровне среднего значения, сложившегося на конкретном рынке.

На этапе «Действие» должна быть организована деятельность предприятия, ориентированная на экономическую и социальную эффективность; на этапе «Контроль» проводится мониторинг конкурентоспособности посредством периодического, регулярного, систематического измерения конкурентоспособности предприятия по выявленным характеристикам. Фаза цикла «Воздействие (совершенствование)» предполагает разработку и реализацию мероприятий по поддержанию (повышению) конкурентоспособности предприятия; повторение цикла управления конкурентоспособностью на более высоком уровне.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс управления конкурентоспособностью должен осуществляться непрерывно через реализацию функций планирования, организации, координации, регулирования, контроля, учета и анализа процессов, предполагая при этом, что каждый следующий «виток» цикла должен быть ориентирован на развитие конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгартен // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2005. – № 4. – С. 24–31.
2. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2001. – № 6. – С. 30–39.
3. Береговая, И.Б. Система показателей конкурентоспособности предприятий / И.Б. Берего-

вая, Б.А. Береговой // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: материалы X Международной научно-практической конференции. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2012. – С. 195–197.

4. Дворянских, А.Б. Управление конкурентоспособностью лесопромышленного комплекса региона: автореф. ... дис. канд. экон. наук / А.Б. Дворянских. – Пермь: ООО «Полиграф Сити». – 2011. – 24 с.

5. Дудник, А.В. Система управления конкурентоспособностью российского АПК и экономическая политика аграрного протекционизма / А.В. Дудник [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3(39). – <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3745> (17.11.2012).

6. Жигунов, Э.А. Управление конкурентоспособностью речного круизного туристского предприятия как организационно-экономическая категория / Э.А. Жигунов // Проблемы экономики. – 2007. – № 2. – С. 105–109.

7. Сала-и-Мартин Ксавье. Глобальный индекс конкурентоспособности. Измерение продуктивного потенциала стран / К. Сала-и-Мартин, Дж.

Бланке, М. Дрзеник Хана, Т. Гейгер и др. [Электронный ресурс]. – <http://www.feg.org.ua/docs/3.pdf> (10.03.2013).

8. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 75–83.

9. Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.

10. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю: монография / Р.А. Фатхутдинов. – М.: РИИ Стандарты и качество, 2009. – 464 с.

11. Хакимова, Е.А. Методические основы оценки конкурентоспособности организаций сферы жилищно-коммунальных услуг [Электронный ресурс] / Е.А. Хакимова. – www.lib.csu.ru/vch/097/54.pdf. – С. 54–59 (05.01.2011).

12. Шувалов, В.Н. Кто на новенького? Влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия / В.Н. Шувалов // Российское предпринимательство. – 2004. – № 10. – С. 28–31.

Береговая Ирина Борисовна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Производственный менеджмент», Оренбургский государственный институт менеджмента (г. Оренбург). Область научных интересов – конкурентоспособность предприятия и процесс управления ею. Контактный телефон: 8-912-350-13-64, Email: beregib@mail.ru.

ON ENTERPRISE'S COMPETITIVE ABILITY CONTROL

I.B. Beregovaya

The article compares enterprise's competitive ability control and quality management. The author notes the role of enterprise's competitive ability for the country's competitiveness and suggests the author's definitions of the concepts "enterprise's competitive ability" and "enterprise's competitive ability control".

Keywords: enterprise's competitive ability, enterprise's competitive ability control, approaches to competitive ability control.

Irina Borisovna Beregovaya. Candidate of economic sciences, assistant professor of Industrial Management Department, Orenburg State Institute of Management (Orenburg). Research interests – enterprise's competitive ability and process of its control. Contact phone number: +7 912 350 13 64, Email: beregib@mail.ru.

Поступила в редакцию 29 марта 2013 г.