

### 9.3. МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ковалёва А.В., начальник службы сводной отчётности по российским стандартам ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии»

В работе рассмотрены основы теории жизненных циклов социально-экономических систем. Проведен сравнительный анализ дескриптивных моделей развития предприятия в базовых концепциях развития предприятия. Рассмотрены подходы к определению места предприятия в конкурентной борьбе. Предложен авторский подход выработки конкурентной стратегии в зависимости от фазы жизненного цикла предприятия.

В основе теории стратегического развития предприятия лежит теория жизненных циклов социально-экономических систем.

В экономической теории и практике хозяйствования существует несколько подходов к описанию жизненного цикла предприятия, попыток объяснить в какой именно фазе оно находится.

Ряд авторов, например Э.А Смирнов, А. Большаков, З.Е. Шершнева, Д. Цегель, Р. Льюис, А.Ю. Юданов, О.И. Пушкарь и др. при оценке фаз жизненного цикла предприятия используют объемные стоимостные показатели, которые характеризуют отдельные аспекты его производственно-хозяйственной деятельности и эффективности функционирования [Большаков А., 2000, Смирнов Э.А., 1998, Юданов А.Ю., 1996, Тамбовцев В.А., Качалов Р.Н., 1997].

Так, Э.А. Смирнов при характеристике жизненного уровня предприятия предлагает использовать такую модель (см. рис. 1).

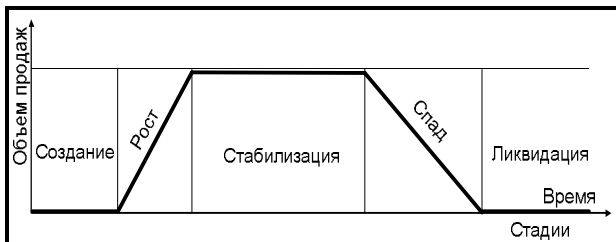


Рис. 1. Жизненный цикл организации

Как видно из рис. 1 Э.А. Смирнов как критерий оценки фазы жизненного цикла организации использует показатель объема продаж. Однако следует отметить, что данный показатель носит узкую направленность, не характеризует конкурентоспособность продукции, не технический уровень производства, не конкурентную позицию предприятия, а только конъюнктурные краткосрочные колебания в объеме производимой продукции.

А. Большаков разработал модель, которая позволяет оценить развитие предприятия в системе координат «эффект-ресурсное обеспечение» [Большаков А., 2000, с. 151]. Модель представленная на рис. 2 позволяет оценить, как развивается организация – интенсивным или экстенсивным путем. Вместе с тем, А. Большаков не предлагает никаких конкретных показателей, которые бы измеряли результаты и затраты. В свою очередь, данная модель не позволяет оценить конкурентоспособность продукции, технический уровень производства, конкурентную позицию и др.

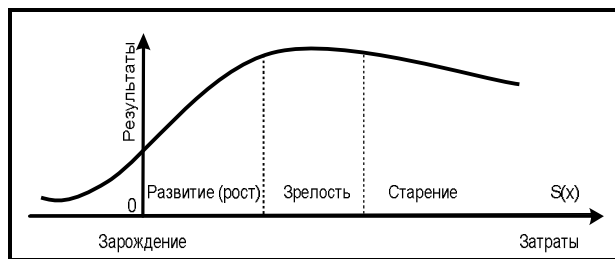


Рис. 2. Модель развития системы

Модель жизненного цикла предприятия, разработанная З.В. Шершневой [Шершнева З.Е., Оборская С.В., 1999, с. 29], имеет следующий вид (см. рис. 3). Из рис. 3 видно, что автор предлагает оценивать фазы жизненного цикла с помощью показателей эффективности. При этом З.В. Шершнева и С.В. Оборская не указывают, какие конкретные показатели эффективности деятельности необходимо использовать при оценке фаз жизненного цикла предприятия [Шершнева З.Е., Оборская С.В., 1999].

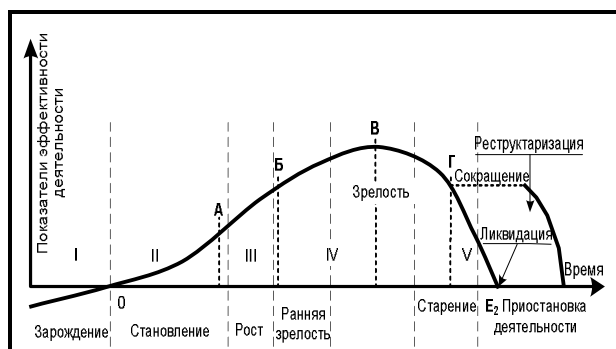


Рис. 3. Модель жизненного цикла предприятия

А.Ю. Юданов, используя труды таких ученых, как Л.Г. Раменский, Дж. Грайма, Х. Фризевинкель, разработал модель цикла жизни фирмы, представленную на рис. 4 [Юданов А.Ю., 1996, с. 74].

Характеристика типов фирм, представленных на рис. 4 приведена в табл. 1 [Юданов А.Ю., 1996, с. 71].

Таблица 1

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ ФИРМ

Характеристика	Тип фирмы			
	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Экспелеренты («ласточки»)
Профиль производства	Универсальное, мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компании	-	Большие	Большие	-
	-	Средние	-	Средние
Устойчивость компании	-	Мелкие	-	Мелкие
	-	Высокая	Высокая	-
Затраты на НИиОКР	Низкая	-	-	Низкая
	-	-	Высокие	Высокие
Фактор силы в конкурентной борьбе	-	Средние	-	-
	Низкие	-	-	-
Фактор силы в конкурентной борьбе	Гибкость, численность	Приспособленность к особенностям рынка	Высокая продуктивность	Опережение в нововведениях

Из рис. 4 и табл. 1 видно, что автор строит модель цикла жизни фирмы с учетом изменения ее профиля, размера, устойчивости, затрат на НИиОКР и фактора силы в конкурентной борьбе.

Однако необходимо отметить, что приведенная выше модель не позволяет оценить, растет бизнес фирмы или находится в состоянии упадка. Банкротом может быть как фирма-коммутант, так и фирма-виолент, независимо от ее типа.

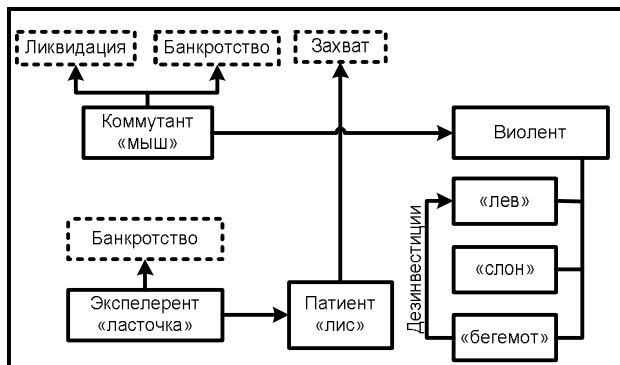


Рис. 4. Модель цикла жизни фирмы

Для третьего направления в теории развития экономико-производственных систем, которое касается изменения отдельных ее элементов, характерны такие закономерности и особенности:

- строятся модели развития отдельных элементов экономико-производственных систем, а не системы в целом;

- предпринимаются попытки увязать между собой развитие каких бы то ни было элементов экономико-производственных систем и типов стратегий их развития;
- модели развития отдельных элементов экономико-производственных систем строятся как в привязке к этапам жизненного цикла организации, так и без нее.

Так, Б.З. Мильнер этапы жизненного цикла организации графически представил таким образом, (см. рис. 5) [Бочаров В., 2001].

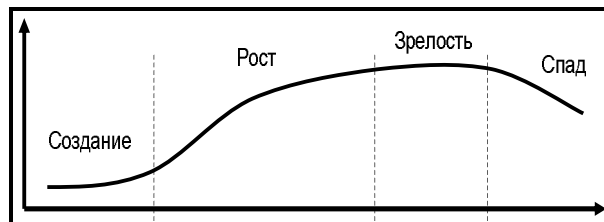


Рис. 5. Жизненный цикл организации

Фазы жизненного цикла, в которых находятся организации, автор качественно оценивает при помощи следующих факторов (см. табл. 2):

- этап предпринимательства – нечеткие цели, высокие творческие возможности;
- этап коллективности – неформальные отношения и структура, высокие обязательства;
- этап формализации и управления – формализация правил, стабильная структура, упор на эффективность;
- этап создания структуры – усложнение структуры, децентрализация, диверсифицированные рынки;
- этап спада – высокая текучесть кадров, нарастающие конфликты.

Таблица 2

#### СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидерства	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижения	Изменения	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворение	Ориентация на сформированные структуры	Ориентация на изменения
Организационный образ	В центре внимания – организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самоудовлетворенный	Самокритичный
Концентрация энергии	По новому	На конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособляемости	На продолжении существования	На однообразии развития
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	С предвидением	Поточный	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализации	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Творческий
Метод управления	Единоличный	Управление, группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, мотивирующий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее состояние	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Наследование Феникса

Л. Грейнер [Забелин П.В, 1998] предлагает пять фаз соответствующих пути развития компании (см. рис. 6).



Рис. 6. Модель пяти фаз развития компании (по Л. Грейнеру)

В модели, предложенной на рис. 6, кривая жизненного цикла связана с возрастом и размером компании. При этом основным критерием фаз развития компании выступает организационная структура управления (см. табл. 3).

Таблица 3

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ФАЗ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ПО Л. ГРЕЙНЕРУ [ЗАБЕЛИН П.В, 1998].**

Фаза	Характеристика фазы
Фаза 1. Создание бизнеса (творческая часть)	Фаза характеризуется концентрацией усилий по развитию технологии бизнеса и рынка, ожиданием награды в будущем, контролем экстренной обратной связи. Успех приводит к кризису лидерства (основатель бизнеса не справляется с проблемой роста)
Фаза 2. Управление (формализация и построение структур и систем управления)	Построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы связи и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, установления более формальных связей, развития управленческих кадров. Успех ведет к кризису автономии (кризис управления)
Фаза 3. Делегирование	Возникает необходимость в децентрализации функции делегирования полномочий. Создаются центры прибыли, система мотивации основана на результатах работы, централизованное управление сосредоточено на разработке стратегии. Успех ведет к потере части контроля
Фаза 4. Координация	Внедрение процедур корпоративного планирования. Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций, технические функции (логистика, автоматизация), а также PR смещаются к центру. Успех ведет к кризису бюрократии (люди теряют предпринимательский интерес)
Фаза 5. Сотрудничество	Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром. Возникают повышенные требования к менеджерам, мотивация ориентированна на конечный результат. Существует большая вероятность возникновения кризиса синергии в группе

Л.А. Базилевич предложил модель развития объединения, спроектировав спираль развития как шкалу качества управления (см. рис. 7) [Базилевич Л.А., 1989, с. 74].

Модель представленная на рис. 7 описывает качественные преобразования организации производства и управления, которые приводят к существенному повышению научно-технического уровня, социально-экономической эффективности деятельности, улучшения качества управления. Модель роста, спроектиро-

ванная на шкалу управления характеризует последовательность точных состояний объекта с помощью набора технико-экономических показателей.

О.С. Виханский, А.И. Наумов разработали модель, которая согласовывает эволюцию типа организации со стратегией ее развития и организационной структурой управления [Виханский О.С., Наумов А.Н., 1998, с. 296].

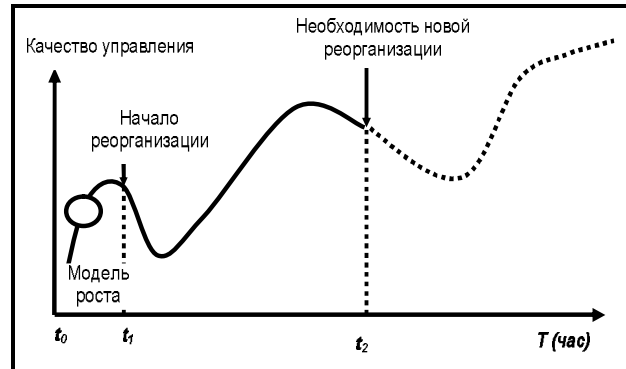


Рис. 7. Модель развития организации

Д. Жанне и Н. Хеннеси предложили диаграмму жизненного цикла международной компании, построенную в измерениях усложнения организационной структуры и степени привлеченности к проведению международных операций (см. рис. 8).

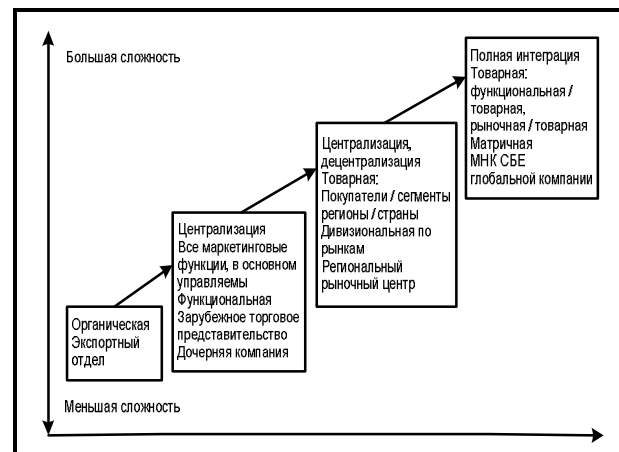


Рис. 8. Диаграмма жизненного цикла международной компании

И. Айдезис предложил следующую модель жизненного цикла организации (см. рис. 9) [Великая Е.Г., 2003]. Как видно из рис. 9, основная идея предложенной автором модели заключается в проведении аналогии между развитием организации и развитием живого организма. И. Айдезис оценивает фазы жизненного цикла организации в зависимости от организационной структуры.

В модели роста бизнеса, предложенной Д. Черчилем и Р. Льюисом [Забелин П.В., 1998, с. 36], выделяются пять аналогичных ступеней жизненного цикла фирмы:

- существование (становление);
- успех-свобода;
- успех-рост;
- взлет и зрелость ресурсов.

Модель рассматривает изменение во времени таких переменных менеджмента:

- стратегия;
- формальные системы управления и стиль управления;

- организационная структура;
- влияние собственника бизнеса.

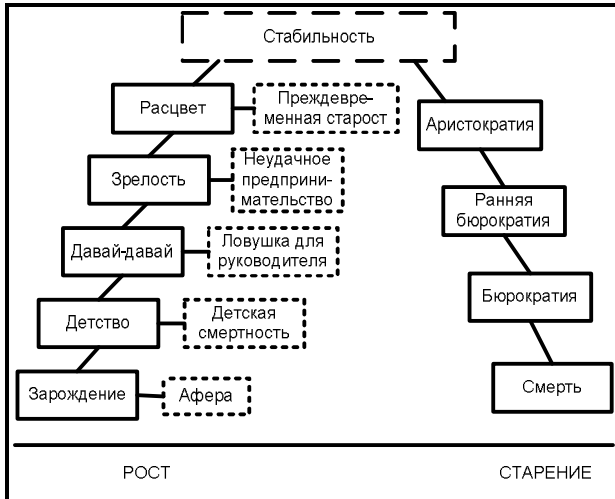


Рис. 9. Жизненный цикл организации

По мнению авторов, набор компонент менеджмента на каждом этапе развития фирмы должен быть адекватным ее внешней и внутренней среде, в противном случае результативность фирмы быстро снижается (см. табл. 4).

Таблица 4

**ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ПЯТИ ФАЗАМ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ**

Компоненты менеджмента	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Центр сосредоточения менеджмента	Производство и продажа	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Проблемы взаимодействия и инновации
Организационная структура	Неофициальная (слабоформализованная)	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и географическая	Линейный персонал и продуктивные группы	Матричное построение команд, самостоятельные бизнес-единицы
Стиль управления высшего руководства	Индивидуалистский и предпринимательский	Директивный	Основанный на делегировании	Посредством личного участия	Наблюдательный
Системы и объекты контроля	Показатели продаж	Центры стандартизации и затрат	Центры отчетности прибыли	Центры планирования инвестиций	Общая постановка цели
Система мотивации	Владение	Зарплата, которая зависит от результатов труда	Личное вознаграждение	Участие в прибыли	Групповое вознаграждение

А.И. Пушкарь предложил следующую модель траектории развития предприятия (рис. 10) [Пушкарь А.И., 2001, с. 23].

Как видно из рис. 10, траектория развития предприятия может иметь различные виды ( $S_n$ ) в зависимости от антикризисной стратегии. Так, для траектории  $S_u$  характерно антикризисное управление, характер которого упреждающий;

- $S_n$  – наступательная антикризисная стратегия;
- $S_o$  – оборонная антикризисная стратегия;
- $S_b$  – траектория, которая завершается банкротством;
- $S_c$  – траектория циклического развития предприятия.

Автор при оценке фаз жизненного цикла предприятия предлагает использовать показатель уровня его развития. Вместе с тем он предлагает еще одну модель развития предприятия представленную на рис. 11.

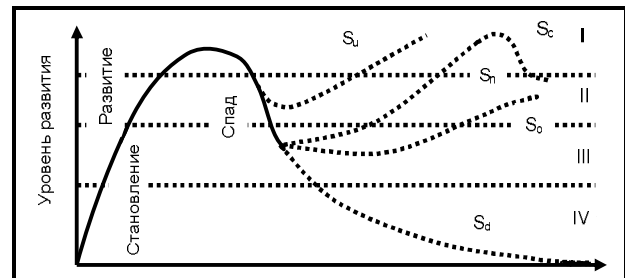


Рис. 10. Траектория развития предприятия

В данном случае автор различает две фазы жизненного цикла предприятия: процветание и кризис. Как показатель, который оценивает фазу жизненного цикла предприятия, он предлагает использовать конкурентоспособность (внутренний потенциал предприятия). Необходимо отметить, что в предложенной модели есть такие фазы эволюции предприятия, как стагнация и спад.

Таким образом в теории жизненного цикла социально-экономических систем существует много различных подходов, которые принципиально различаются между собой и имеют определенные недостатки.

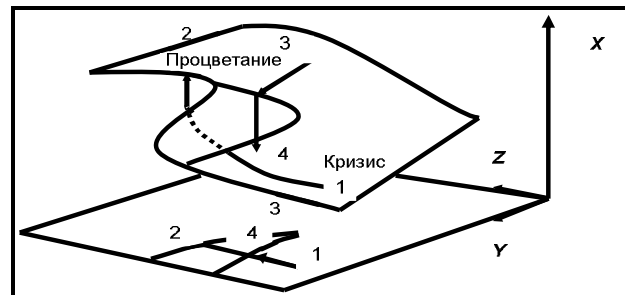


Рис. 11. Модель предприятия в пространстве «внутренний потенциал – внешние воздействия – состояние»

Как выявил проведенный автором анализ теории и практики оценки фаз жизненного цикла предприятий, в настоящее время еще не предложены методологические подходы, которые способны полно и однозначно определить, на каком этапе жизненного цикла находится то, или другое предприятие. Р. Холл по этому поводу отмечает: «Мы все еще не имеем способа точно установить, в какой точке жизненного цикла находится организация в конкретный момент времени» [Холл Р., 2000, с. 299].

Вместе с тем, не зная, «где находится предприятие» сложно планировать и управлять процессом его стратегического развития, то есть непонятно, «куда же необходимо прийти предприятию» в результате реализации определенной стратегии.

Исходя из приведенной выше концепции, необходимо отметить, что в основе выбора критерия оценки фазы жизненного цикла предприятия должно быть определено место предприятия в конкурентной борьбе.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что единого терминологического подхода к определению места предприятия в конкурентной борьбе нет. Так, авторы используют разные понятия «конкурентный статус» [Азоев Г.Л., Челенков А.Л., 2000], «конкурентная позиция» [Артеменко В.Г., Беллендир М.В., 1997, Балабанов И.Т., 1998, Баланов И.Г., 1997], «конкурентоспособность» [Моисеева Н.К., Анискин Ю.П., 1993, Портер М., 2000], «конкурентоустойчивость» [Азоев Г.Л., Челенков А.Л., 2000, Забелин П.В., Мошеев Н.К., 1998] и др.

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, необходимо привести некоторые ее определения.

О.Ю. Юданов считает, что до настоящего времени в мире нет единого понимания термина «конкуренция» [Юданов А.В., 1996]. Ученые придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческая, структурная, функциональная.

Поведенческая трактовка конкуренции – это понимание ее как борьбы за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей. Структурная трактовка конкуренции – это анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (форм рынка) и способа выхода на него. Функциональная трактовка конкуренции – это соперничество старого с новым, с инновациями, когда тайное становится явным.

Этимологически слово «конкуренция» происходит от латинского «*conspicencies*», что означает «столкновение», «соствязание». Именно такая поведенческая трактовка и утвердилась в экономической литературе. А. Смит, в частности, связывал конкуренцию с парным, без сговора соперничеством осуществляющимся между продавцами (или покупателями) при наиболее выгодных условиях продаж товара. При этом методом конкурентной борьбы он считал изменение цен.

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания цели и способов ее поведения. Так. В марксистской трактовке конкуренцией называется «свойственная товарному производству... антагонистическая борьба между частными производителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров» [Самуэльсон П., 1992]. Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, само собой разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода заключается в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому собственники благ имеют возможность их распределять, руководствуясь своей выгодой. Они выдвигают свои условия в отношении выполнения этих условий и решают кого наделить благами, кого нет. «Конкуренция – это стремление наилучшим образом удовлетворять критерия доступ к редким благам», – считает современный американский экономист П. Хайне [Юданов А.В., 1996, с. 31].

Наряду с поведенческой трактовкой в XIX и в особенности в XX веках приобрело популярность расширенная структурная трактовка. Ее истоки идут от работ Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робинса, Е. Чемберлена и других ученых [Юданов А.В., 1996], которые заложили

фундамент понимания современной конкуренции, олигополии и монополии. Позиции этой группы ученых в современной западной науке настолько сильны, что сам термин «конкуренция» чаще используется именно в структурном понимании. Если же необходимо подкрепить поведенческую сторону конкуренции, нередко используют другое понятие – «соперничество» («*rivalry*»).

При структурном подходе акцент смещается от самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, а также на тех условиях которые на нем преобладают. Так, Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [Юданов А.В., 1996, с. 31].

К.Р. Макконелл и С.Л. Брю отмечают, что «конкуренция» – это наличие на рынке большого количества независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и уходить с него» [Юданов А.В., 1996, с. 31].

Можно сформулировать эту же мнение иначе: в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или не возможности) воздействия на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, а в противном случае – об одной из разновидностей несовершенной конкуренции.

Толковые терминологические словари поясняют понятие конкуренции очень просто – как состязание на рынке.

Так, С.И. Ожегов конкуренцию трактует как соперничество – борьбу за достижение больших выгод, преимуществ [Ожегов С.И., Шведова Н.Ю., 1998, с. 290]. В словаре иностранных слов под понятием «конкуренция» имеется в виду «соперничество, борьба за достижение наилучших результатов на каком-либо предприятии» [Словарь иностранных слов, 1997, с. 300].

Третий подход к определению конкуренции – функциональный. Он описывает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического роста определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически воспринимаются рынком, однако если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, которые используют новые технологии [Шумпетер Й., 1992].

Ф. Хайек рассматривал конкуренцию совершенно с другой стороны, называя ее «процедурой открытия» [Юданов А.В., 1996, с. 31]. По его мнению, на рынке только в условиях типового для реального рынка дефицита информации вначале одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения фирмы. И только конкуренция «открывает», какая из них в самом деле правильная, а какая ведет в глухой тупик.

Несложно заметить, что ученые, которые придерживались функционального понимания конкуренции, в самом деле были мало озабочены тем, что бы дать ей «правильное» определение. Скорее формулируя свои дефиниции, которые запоминаются, они просто хотели сосредоточить внимание на принципиальной определении последствий конкурентной борьбы.

«Конкуренция – стремление наиболее ярко удовлетворить критерии доступности к редким благам», – считает современный американский экономист П. Хайне [Юданов А.В., 1996].

И. Шумпетер определяет конкуренцию как соперничество старого и нового, с инновациями [Шумпетер И., 1992]. М. Портер утверждает, что конкуренцию в широком понимании можно определить как расширенное соперничество [Портер М., 1993]. Конкурентным является преимущество, которое достигается благодаря конкурентному потенциалу предприятия, его высокой компетенции в какой-либо отрасли деятельности. По мнению Р.А. Фатхутдинова, «конкуренция – это не процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в природных условиях» [Фатхутдинов Р.А., 1997, с. 9]. Г.Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [Азоев Г.Л., Челенков А.Л., А.Ю. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция – это борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителя который ведется между ними на доступных сегментах рынка [Юданов А.В.]».

Анализ структуры и содержания трактовки понятия «конкуренция» позволяет сделать следующие выводы:

- понятия «конкуренция», предложенные разными авторами, не в полной мере соответствуют требованиям системности и комплексности они характеризуют только один из небольших аспектов конкуренции, установленных А. Смитом и самими авторами, каждый в своей области исследования;
- существует разнообразие подходов в формулировании понятия: под конкуренцией подразумевается и соперничество (борьба) фирм, то есть юридических лиц, и соперничество физических лиц, и наличие на рынке достаточного количества продавцов покупателей, и ситуация, и стремление, и процесс.

Характеризуя конкурентную борьбу предприятий в стратегической зоне хозяйствования, ученые используют разные понятия:

- «конкурентный статус предприятия»;
- «конкурентоспособность»;
- «конкурентная позиция»;
- «конкурентная устойчивость».

Проанализируем разные подходы ученых в толковании перечисленных выше понятий. Так, И. Ансофф трактует понятие «конкурентный статус» как позицию фирмы в конкуренции, как своеобразный измеритель положения фирмы на рынке [Ансофф И., 1999, с. 115]. Эта трактовка близка к понятию конкурентного преимущества М.Е. Портера [Магруппов Т.М., 1990, с. 115]. По мнению ряда других авторов, конкурентный статус фирмы должен характеризовать предпосылки достижения фирмой того или иного уровня конкурентного превосходства. По мнению автора, под конкурентным статусом предприятия понимается комплексная сравнительная характеристика предприятия относительно конкурентов, которая отражает его внутренний потенциал, позицию в конкретных сегментах рынка и способность удерживать ее под воздействием дестабилизирующих факторов внешней среды.

В экономической литературе существуют разные взгляды и толкования понятия «конкурентоспособность». Конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сравнения конкурентных позиций нескольких предприятий на определенном рынке.

З.Г. Шершнева и С.В. Оборская считают, что конкурентоспособность предприятия – это уровень его компетенции в отношении предприятий-конкурентов в накоплении

и использовании производственного потенциала определенной направленности, а также его отдельных составляющих: технологии, ресурсов, менеджмента, навыков и знаний персонала, который находит выражение в таких показателях, как качество продукции, прибыльность, продуктивность [Шершнева З.Г., Оборская С.В., 384, с. 67]. По мнению О.А. Люкшинова, конкурентоспособность организации – это способность вести успешную конкурентную борьбу [Люкшинов А.Н., 1999, с. 358]. Р.А. Фатхутдинов под конкурентоспособностью понимает «свойство объекта, которые характеризуют степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке». Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичным объектом на данном рынке [Фатхутдинов Р.А., 1997, с. 23].

Так же под конкурентоспособностью предприятия понимается комплексная сравнительная характеристика предприятий, которая демонстрирует степень превосходства совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, которая определяет его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени в отношении совокупности показателей предприятий-конкурентов. А.П. Градов отмечает, что конкурентоспособность не является имманентной (внутренней особенностью какого-либо предмета, явлением, которое возникает из его природы) фирмы. Это значит, что конкурентоспособность фирмы может быть выявлена (оценена) только в рамках группы фирм, которые относятся к одной отрасли, или фирм, которые производят товар [Градов А.П., 1994, с. 84].

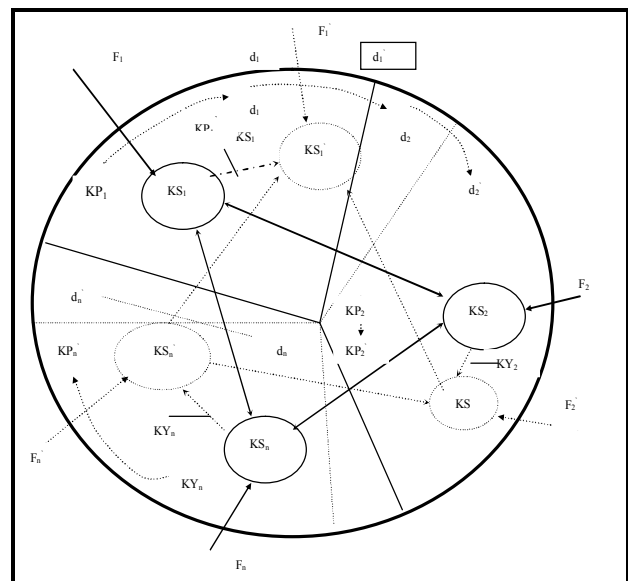


Рис. 12. Схема модели конкурентной борьбы предприятия в стратегической зоне хозяйствования

С.А. Попов под конкурентоспособностью понимает «способность организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество данной конкурентной организации по отношению к другим организациям-конкурентам а в данной отрасли бизнеса» [Попов С.А., 2000, с. 161]. По мнению А.М. Люкшинова, «конкурентоспособность организации – это ее способность вести успешную конкурентную борьбу» [Люкшинов А.М., 1999, с. 358]. Под конкурентоспособностью предприятия автор понимает оценку внутреннего потен-

циала (состояния) предприятия относительно конкурентов. Соответственно и в отношении термина «конкурентное преимущество» существуют разные точки зрения. Одни авторы отмечают, что конкурентное преимущество – это преимущество, которое обеспечивает доходы, которые превышают среднеотраслевой уровень способствуют завоеванию крепких позиций на рынке, основу успешного функционирования и развития фирмы. Другие, в частности С.А. Попов, считают что конкурентное преимущество – это те характеристики, которые создают для организации, которая производит и (или) реализует данный продукт, определенные преимущества над ее конкурентами [Попов С.А., 2000, с. 11].

Исходя из приведенных выше исследований, предлагается следующая модель конкурентной борьбы предприятий в стратегической зоне хозяйствования, представленная на рис. 12.

Согласно с данной моделью конкурентной борьбы, а также с системно-логическим подходом к описанию производственно-экономических систем предлагается следующая системно-логическая модель оценки фазы жизненного цикла предприятия, представленная на рис. 13.

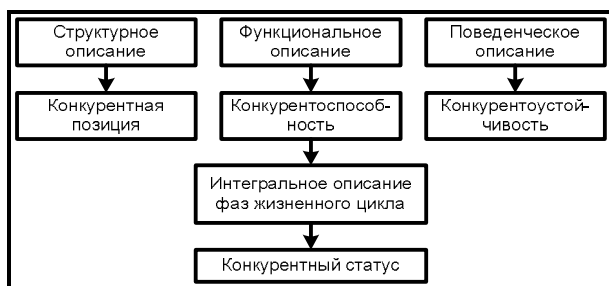


Рис. 13. Системно-логическая модель оценки фазы жизненного цикла предприятия

Исходя из рис. 1 и рис. 2, можно сформулировать следующие толкования понятий «конкурентная позиция» и «конкурентная устойчивость предприятия».

Конкурентная позиция – это место предприятия в конкретном сегменте рынка внешней среды относительно конкурентов.

Конкурентная устойчивость предприятия – это способность предприятия противостоять дестабилизирующему воздействию факторов внешней среды в сравнении с конкурентами. Приведенные выше модели и понятия являются основой для разработки модели оценки фазы жизненного цикла предприятия.

**Литература**

1. Азов Г.Л., Челенков А.Л. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер с англ. – СПб.: Изд-во «Питер Ком», 1999. – 416 с.
3. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: Изд-во «ДИС», 1997. – 128 с.
4. Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования. – Ленинград: Изд-во «Машиностроение», 1989. – 176 с.
5. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 1998. – 112 с.
6. Баланов И.Г. Основы финансового менеджмента. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 1997. – 480 с.
7. Большаков А. Менеджмент. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
8. Бочаров В. Корпоративные финансы. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 256 с.

9. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: Изд-во «Гардарики», 1998. – 528 с.
10. Градов А.П. Технический уровень производства машиностроительных производственных предприятий: экономический анализ. – Л.: Изд-во «Машиностроение», 1994. – 174 с.
11. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. – 192 с.
12. Забелин П.В., Мошеев Н.К. Основы стратегического управления. – М.: НВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
13. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 1999. – 471 с.
14. Магрупов Т.М. Графы, сетки, алгоритмы и их приложения. – Ташкент: Фан, 1990. – 120 с.
15. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Изд-во «Внешторгиздат», 1993. – 456 с.
16. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Изд-во «Азбуковник», 1998. – 944 с.
17. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Изд-во «Вильямс», 2000. – 495 с.
18. Портер М. Конкуренция: пер с англ. – М.: Изд-во «Вильямс», 2000. – 495 с.
19. Портер М. Конкуренция: пер с англ. – М.: Изд-во «Международные отношения», 1993. – 896 с.
20. Пушкарь А.И. и др. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы. – Харьков: Изд-во «ХГЭУ», 2001. – 452 с.
21. Самуэльсон П. Экономика: пер с англ. – М.: АЛГОН ВНИИСИ, 1992, Т.1. – 332 с.
22. Словарь иностранных слов. – М.: Изд-во «Русский язык», 1997. – 616 с.
23. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Изд-во «Аудит», Юнити, 1998. – 375 с.
24. Тамбовцев В.А., Качалов Р.Н. Предприятие в нестабильной экономической среде: рост, стратегия, безопасность. – М.: Изд-во «ЦЭМИ РАН», 1997. – 244 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 1997. – 352 с.
26. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 512 с.
27. Шершнева З.Г., Оборская С.В. Стратегическое управление. – М.: «КНЭУ», 1999. – 384 с.
28. Шумпетер Й. Теория экономического развития: (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). – М.: Изд-во «Прогресс», 1992. – 456 с.
29. Юданов А.В. Конкуренция: теория и практика. – М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. – 272 с.

*Ковалева Алла Владимировна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

В статье проведен ретроспективный обзор основных подходов к описанию жизненного цикла развития предприятия и дан комплексный анализ основных критериев идентификации фазы жизненного цикла предприятия в каждой из рассматриваемых моделей. Автором проведен комплексный анализ теории жизненного цикла предприятия и выявлены сильные и слабые стороны как теории в целом, так и базовых дескриптивных моделей данной теории в частности.

Особенно интересной является авторская экстраполяция идентификации критериев определяющих фазу жизненного цикла предприятия на подход к определению места предприятия в поле конкурентной борьбы. Предложенная автором модель конкурентной борьбы в стратегической зоне хозяйствования является особенно интересной как в своем содержательном плане в качестве инструмента для выработки стратегии развития предприятия, так и в плане возможности достижения высокого уровня формализации при использовании данной модели.

Особенно значимым в данной работе является использование автором системно-логического подхода при определении фазы жизненного цикла предприятия, что является важным при существовании различных и разноплановых описательных моделей, при этом автор ставит задачу многокритериальности при оценке фазы жизненного цикла предприятия и успешно ее решает.

Данная статья содержит элементы научной новизны и рекомендует к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Трнев Н.Н., д.э.н., начальник Аналитического центра Инвестиционно-консалтинговой группы РОЭЛ КОНСАЛТИНГ*

### **9.3. MODELS OF EVOLUTION AND STRATEGIC OPERATION OF BUSINESS**

A.V. Kovalyova, the Chief of Service of the Summary Papework Under the Russian standards of Open Society «Aeroflot – Russian airlines»

Bottoms of the theory of life cycles of social and economic systems are in-process considered. The comparative analysis of descriptive models of evolution of the factory in base concepts of evolution of the factory is carried out. Approaches to determining of a place of the factory in competition on the world are considered. The authoring approach of development of the competitive strategy depending on a phase of life cycle of the factory is offered.