

9.7. ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Нацубидзе А.С., к.э.н., декан факультета «Корпоративного управления»

Московский институт государственного и корпоративного управления
[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Статья посвящена исследованию процесса внедрения стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий. Автор выявляет необходимость стратегического управления конкурентоспособностью на современных российских предприятиях, определяет этапы разработки и реализации стратегического управления конкурентоспособностью современными российскими предприятиями, а также рассматривает систему стратегических целей управления конкурентоспособностью предприятия.

Альтернативность и многовариантность направлений позиционирования предприятия в сфере конкурентной среды, потребность в оптимизации ресурсного потенциала и управления капиталом обосновывают системность стратегического управления конкурентоспособностью современных российских предприятий. Адаптивная к конкурентной среде экономическая политика в форме конкурентной стратегии является условием эффективного функционирования предприятия. В таком случае существует необходимость разработки поэтапной системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, которая учитывает базовые требования, катализаторы эффективности, факторы развития и инновационного потенциала конкурентоспособности [6, с. 139].

Необходимость стратегического управления конкурентоспособностью на российских предприятиях обусловлена следующим нижеперечисленным.

1. Для рыночной экономики характерна значительная доля неопределенности будущего, связанная со значительными рисками. Стратегическое управление позволяет высшим менеджерам прогнозировать проблемы, рассчитать возможные риски и за счет качественного прогноза ситуации на рынке получать устойчиво высокие доходы.
2. Стратегическое планирование является основой для эффективного текущего планирования, поскольку все усилия предприятия сконцентрированы на достижении поставленной цели развития. Целенаправленные и скоординированные действия управляющих производственным процессом, финансовыми рисками, инвестициями позволяют достигать цели с наименьшими затратами.
3. Разработанный стратегический план развития предприятия позволяет оценивать возникающие альтернативные решения с точки зрения единой цели. Такая оценка необходима, поскольку некоторые альтернативные решения могут увести предприятие в сторону от намеченной цели.
4. Стратегическое управление позволяет ответить на фундаментальные вопросы:
 - какой вид деятельности предприятия обеспечит максимально возможную эффективность всех факторов производства?
 - каков контингент потребителей?
 - какого рода товары предприятие может производить лучше, чем конкуренты?

- какова конкурентоспособность предприятия?
5. Стратегическое управление содействует эффективному финансовому контролю, поставляя необходимые данные для принятия правильных административных решений.
 6. Стратегическое управление особенно необходимо при выборе вариантов капиталовложений, когда разработанные долгосрочные цели развития предприятия должны стать точкой принятия решения.

Выбор модели обеспечения конкурентоспособности предприятия предусматривает обоснование правил и приемов достижения стратегических целей конкуренции, а именно:

- формирование ценовой политики;
- обеспечивающей стратегическую динамику роста целевого сегмента рынка, общего объема реализации продукции;
- управление ресурсным потенциалом, его функционально-стоимостное перераспределение с целью получения целевой прибыли и максимизации рентабельности в стратегическом периоде формирования товарного ассортимента;
- соответствие потребительским предпочтениям и обеспечение максимизации доходов;
- минимизацию объема и оптимизацию структуры расходов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности как результат минимизации срока окупаемости капиталовложений и роста эффективности инвестиционных проектов в стратегическом развитии хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций показал, что вопросам стратегического управления конкурентоспособности предприятия уделяется значительное внимание в исследованиях Ансоффа И., Воронковой А.Е., Должанского И.С., Донецкой Л.И., Круглова М.И., Немцова В.Д., Портера М.Е., Фатхудинова Р.А. Однако следует отметить отсутствие единого методического подхода к системе выбора оптимального варианта стратегического поведения предприятия в конкурентной среде. Следовательно, существует необходимость совершенствования системы управления конкурентной стратегией предприятия, объединяющей маркетинговую и финансовый подходы и систематизирующей стратегические цели конкуренции с отображением уровня их выполнения.

Целью статьи является обоснование этапов разработки и реализации конкурентной стратегии, систематизация стратегических целей управления конкурентоспособностью предприятия в разрезе ключевых параметров и типовых стратегий достижения конкурентных преимуществ современных российских предприятий.

Обеспечение конкурентоспособности является функцией стратегического управления, основанной на принципах целевого прогнозирования и интегрирования хозяйственной деятельности в соответствии с миссией, целями и задачами стратегического развития [5, с. 132]. Поэтому важным принципом управления конкурентоспособностью является системность этапов формирования, содержания и использования стратегических преимуществ предприятия, поскольку отражает объединение субъектов и объектов конкурентной среды в соответствии с динамикой их конкурентного потенциала. Соответственно в сегменте непосредственного влияния внешнего окружения основным результатом стратегического планирования конкурентоспособности предприятия является формирование конкурентной стратегии, обеспечение ее выполнения, контроль и управленческое совершенствование. Таким образом, последовательность стратегического планирования необходимо рассматривать как результат адаптации

предприятия к развитию конкурентной среды и рыночных условий обеспечения конкурентных преимуществ.

Более того, основной особенностью стратегического управления конкурентоспособностью предприятия является его ориентация на будущее. Заметим, что при таком подходе к необходимости стратегического управления конкурентоспособность предприятия обуславливается прежде всего продолжающимися быстрыми изменениями внешней среды возникновением трудно предсказуемых экономических и финансовых ситуаций [4, с. 105]. Соответственно в каждом реальном ситуационном решении руководству предприятия необходимо учитывать особенности объекта стратегического управления и влияние на него факторов конкурентной среды.

В экономической литературе существуют различные методические подходы к построению системы стратегического управления конкурентоспособностью и процесса разработки конкурентных стратегий хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Причем сущность и содержание поэтапного формирования стратегии развития предприятия у большинства авторов отмечаются признаками единой концептуальности суждений. В частности, к ним отнесены обязательные элементы составления структурной схемы конкурентной стратегии:

- определение миссии и целей предприятия;
- анализ состояния и влияния внешней среды функционирования предприятия;
- оценка сильных и слабых сторон формирования конкурентной позиции;
- альтернативность стратегических решений;
- корректировки;
- выполнение и контроль стратегии.

В отличие уже существующих моделей предложенный вариант поэтапного формирования и реализации конкурентной стратегии является более детализованным, обосновывает систему выбора оптимального стратегического поведения предприятия в конкурентной среде. Каждый из этапов конкурентной стратегии отвечает признакам разделения элементов и предусматривает применение специфических процедур и методического обоснования. В данном исследовании выделены следующие этапы разработки и реализации стратегического управления конкурентоспособностью современными российскими предприятиями.

1. Определение стратегических целей предприятия.
2. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия (оценка внешнего (возможностей и угроз) и внутреннего (сильных и слабых сторон) потенциала предприятия).
3. Выбор ответственных за фирмирование и поддержание конкурентного статуса предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии:
 - стратегия достижения конкурентных преимуществ:
 - лидерство по издержкам;
 - концентрация на рыночном сегменте;
 - широкая дифференциация продукции;
 - функциональная конкурентная стратегия:
 - оборонительная;
 - наступательная;
 - комбинированная;
 - стратегия обеспечения конкурентоспособности:
 - товарная;
 - ресурсная;
 - технологически-инновационная;
 - интеграционная;
 - финансово-инвестиционная;
 - управленческая;

□ кадровая.

5. Организационно-экономическая реализация конкурентной стратегии:
 - разработка технических планов функционирования предприятия в конкурентной среде;
 - формирование организационно-мотивационной структуры стратегического управления предприятием;
 - ресурсное обеспечение конкурентной стратегии;
 - бюджетирование стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.
6. Контроль реализации и оценка эффективности конкурентной стратегии предприятия.

Так, первым этапом в разработке конкурентной стратегии является изучение миссии и общих целей функционирования предприятия, в частности, причин, мотивов и последствий создания предприятия, шагов формирования механизма и концептуальных задач развития деятельности в стратегическом периоде. Более того, последовательное выполнение миссии характеризует систему подходов для отдельных стратегических периодов задач обеспечения конкурентоспособности предприятия [2, с. 123]. Вместо систематизации стратегических целей на уровне их выполнения (нулевой, первый, второй) предусмотрена их взаимосвязь (главные, основные, вспомогательные цели) и последовательность действий, в частности, построение дерева целей (рис. 1).

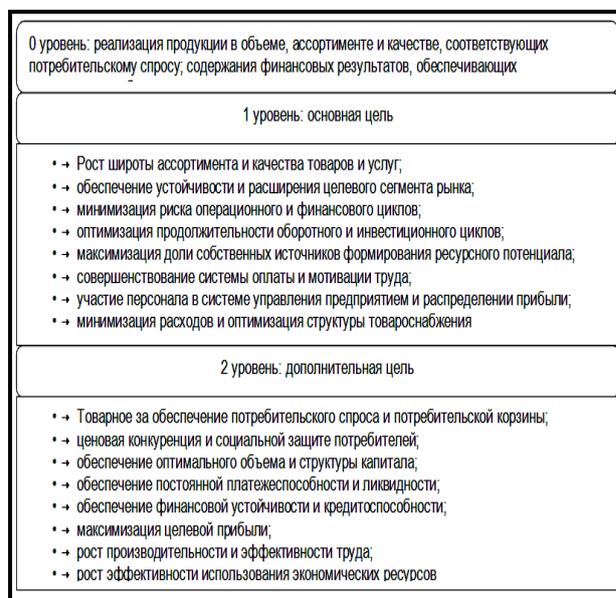


Рис. 1. Система стратегических целей управления конкурентоспособностью предприятия [авт.]

Как правило, экономические и социальные цели деятельности является взаимодополняющими и обеспечивают в стратегическом периоде балансирование спроса (социальный аспект стратегии) и предложения (экономический аспект стратегии). Анализ конкурентоспособности предприятия является продолжением экономической диагностики конкурентной среды рассматривается через призму функциональной обеспеченности экономического воспроизводства [3, с. 324].

Соответственно, функциональные особенности конкурентной стратегии является отражением отрасли, сферы хозяйствования, степени развития конкурентной среды, технологической и организационной структуры. В связи с этим учет данных особенностей обеспечивает функциональное использования конкурентных преимуществ.

Таблица 1

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ¹

| Ключевые параметры | Типичные стратегии достижения конкурентных преимуществ | | | |
|---------------------------------|---|--|--|---|
| | Стратегия лидерства по издержкам | Стратегия широкой дифференциации | Стратегия оптимальных издержек | Стратегии целевого сегмента рынка |
| Стратегическая цель | Рост оборотов за счет уменьшения цены | Рост сегмента не специализированного товарного рынка | Рост оборотов за счет повышения качества и уменьшения потребительских расходов | Рост целевого сегмента рынка и концентрация групп потребителей |
| Конкурентное преимущество | Минимальная затрато-емкость оборота | Минимальная ценовая эла-стичность спроса | Минимальная цена ре-ализации и потребле-ния | Минимальная дифференци-ции потребителе, устойчивость спроса и потребления |
| Ассортимент то-варов | Товарная специализа-ция и ограниченность выбора | Товарная дифференциация и широта выбора | Товарная дифференци-ация и выбор высокого качества и цены | Товарная специализа-ция и широта выбора |
| Приоритеты мар-кетинга | Уменьшение уровня условно-постоянных расходов в результате роста объема доходов | Реализация продукции с диф-ференцированными потреби-тельскими свойствами | Реализация товаров-аналогов по качеству с уменьшением цены | Фокусировка спроса и предложения по специ-фикации целевого сег-мента рынка |
| Торгово-технологический процесс | Экономия затрат без сни-жения уровня качества предложения и рост инно-вационности продукции | Использование прогрессивных форм товародвижения и отсут-ствие ценовых колебаний | Реализация товарного ассортимента мини-мальной затратоемкости | Рост целевого сегмента рынка в соответствии с условиями жизненного цикла предприятия |
| Условия обеспе-чения | Уменьшение уровня затрат, средней цены и рост доходности | Обеспечение уникальности по-требительских предпочтений и устойчивости ценовой политики | Одновременное техноло-гическое и структурное снижение уровня условно-постоянных расходов | Конкурентный имидж и преимущества ценовой конкуренции, устойчивости потребительского спроса |

Экономическая характеристика типичных стратегий достижения конкурентных преимуществ должна сочетать маркетинговый подход (максимизация охвата целевого рынка) и финансовый подход (максимизация целевой прибыли путем оптимизации расходов) (табл. 1).

Важным является определение параметрических характеристик конкурентной стратегии предприятия, которые, как правило, могут быть оптимизированы путем их максимизации (минимизации). В частности, стратегическая цель может предусматривать максимизацию объема доходов и скорости сбыта продукции предприятия, доли целевого сегмента рынка, минимизацию затрат, цены реализации. Необходимо признать, что маркетинговый подход предполагает рост скорости реализации с уменьшением издержек обращения, цены, фокусировку спроса и предложения в соответствии с требованиями целевого сегмента рынка [7, с. 25].

Соответственно, использование функциональной стратегии может носить модифицированный характер и учитывать социально-экономические особенности рынка и стадии жизненного цикла предприятия. Так, например, главной целью применения предприятием оборонной стратегии является сохранение собственной конкурентной позиции, уменьшение риска потерь и снижение доли целевого сегмента рынка до минимального уровня; наступательная стратегия предусматривает эффективное использование ресурсного потенциала, конкурентно-го опыта и динамичный рост целевого сегмента рынка.

По нашему мнению, функциональная стратегия должна быть комбинированной и изменяться с учетом особенностей рынка и конкурентной инфраструктуры. Более того, учитывая высокую динамичность экономических процессов, предприятие должно всегда быть организационно готовым к внедрению оперативных решений, которые обеспечат выполнение конкурентного стратегии. Таким образом, предприятие комбинирует конкурентные стратегии обороны и нападения, в соче-

тании создает хозяйственную систему инновационного характера обеспечения конкурентоспособности.

Добавим, что ресурсы предприятия в динамике меняют свою форму, стоимостную и качественную оценку, поэтому стратегия обеспечения конкурентоспособности должна быть максимально гибкой и адаптивной, а также дифференцированной. Соответственно, для обеспечения определенного уровня конкурентоспособности руководству предприятия целесообразно использовать ряд стратегий:

- товарную;
- ресурсную;
- технологически-инновационную;
- интеграционную;
- управленческую;
- финансово-инвестиционную;
- кадровую и т.д.

Процесс выработки конкурентной стратегии для каждого предприятия должен учитывать его специфические особенности и рыночную ситуацию, в которой оно находится, а именно динамику его развития, поведение конкурентов, характеристику производства, производимую продукцию, состояние экономики. Возрастание конкуренции за ресурсы и долю рынка, приводит к необходимости изменения организационной культуры внедрения инноваций в производство, развитие информационных технологий и человеческого капитала. Современные условия ведения бизнеса обуславливают возрастание значения человеческих ресурсов предприятий. Подавляющее большинство предприятий ведут жестокую конкурентную борьбу за человеческие ресурсы. Успешность и той, и другой стратегии является результатом наличия и развития ключевых компетенций компании, носителями которых являются ее человеческие ресурсы, а инструментом – система управления человеческими ресурсами.

В то же время, несмотря на знаковые различия двух вышеупомянутых видов стратегий, существует возможность выделить общие принципы выработки стра-

¹ Примечание, разработано автором.

тегии ведения бизнеса и осуществления современного стратегического управления человеческими ресурсами компании. Признаками такого управления являются:

- наличие кадровой стратегии и кадровой политики;
- отношение к системе управления персоналом как к инструменту реализации стратегии предприятия;
- широкий круг субъектов управления по сравнению с традиционными системами;
- персонал рассматривается как стратегический ресурс, в отличие от типового подхода, когда персонал рассматривается как издержки предприятия;
- наличие развернутого перечня направлений, функций и задач кадрового менеджмента;
- построение системы управления персоналом с учетом организационных факторов:
 - организационная культура;
 - организационная структура;
 - стадии организационного развития;
- наличие в числе генеральных целей – обеспечение высокую конкурентоспособность предприятия и его продукции предприятия через высокую результативность деятельности персонала.

Стратегический подход в управлении человеческими ресурсами предполагает широкое использование инструментов стратегического анализа, который определяет стратегические возможности

В российской практике управления одним из наиболее близких понятий и более традиционным инструментом оценки кадрового ресурса является понятие компетентности. В связи с появлением в практике российского менеджмента «англоязычного» термина компетентность, относящегося к той же области исследования (в отличие от понятия должностной компетенции – означающей обладание рядом полномочий по принятию решений, совершению действий и распоряжением определенным объемом ресурсов), возникает необходимость выделения общих и компетентности».

Компетентность/компетентность – это требования к работнику, занимающему должность (работающему по профессии) по профессиональным и деловым качествам [1, с. 97]. Главным отличием, выделяемым большинством отечественных и зарубежных авторов является наличие в компетенции признаков, указывающих отражение знаний, умений, навыков, и способностей в поведенческой модели работника. Динамика изменений в экономике науке производстве приводит к быстрому устареванию знаний обесцениванию отдельных умений, поэтому наряду со сформированной компетентностью для работодателей весьма важно становится оценить потенциальные возможности работника к усвоению новых знаний и формированию новых умений. Данный тезис делает актуальным рассмотрение понятий динамических компетенций предприятия, которые являются определяющими для эффективной работы компании на быстроменяющемся рынке.

Организационные компетенции компании характеризуют требования к каждому работнику организации с точки зрения норм организации производства, организации управления, организации труда. Значимость доведения общих норм трудового поведения, соответствующих организационной культуре современного стратегически ориентированного менеджмента, до каждого работника подчеркивается всеми современными системами управления, такими как бережливое производство, ERP-системы, система управления качеством по стандартам ISO, процессный подход. Соблюдение принципов данно-

го подхода обеспечивает стабильно высокие производительность труда и конкурентоспособность компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Важным этапом стратегического управления конкурентоспособностью предприятия является организационно-экономическая реализация конкурентной стратегии, разработка и выполнение тактических планов функционирования в конкурентной среде, отражающие отдельные цели стратегического плана конкурентоспособности. В частности, тактическое планирование конкурентной стратегии обеспечивает постоянство ее выполнения и возможность корректировки отдельных стратегических задач с учетом влияния конъюнктуры рыночной среды, внутренних факторов хозяйственной деятельности предприятия.

Заключительным этапом жизненного цикла конкурентной стратегии является контроль ее реализации, оценка эффективности и совершенствование. Контроль предполагает мониторинг отдельных параметров и показателей путем сравнения фактических и запланированных значений, определение отклонений с аналогичными параметрами предприятий конкурентов.

Таким образом, неотъемлемым условием стратегического управления конкурентоспособностью предприятия является определение достоверности стратегических моделей развития и их корректировка в условиях значительных отклонений фактических и запланированных показателей конкурентоспособности. Также необходимо определение резервов роста конкурентоспособности в стратегическом периоде, в частности путем роста эффективности использования ресурсного потенциала и получения соответствующих конкурентных преимуществ. Соответственно разработка и реализация конкурентной стратегии требуют методологического, методического и информационного обеспечения и предусматривают использование рассматриваемого и усовершенствованного механизма обеспечения конкурентной стратегии.

В зарубежных исследованиях проблема стратегического управления конкурентоспособностью предприятия рассматривается традиционно с «внешней» стороны, которая предполагает поиск рыночной ниши предприятия, участие в формировании спроса на выпускаемую продукцию, выбор способов конкурентной борьбы. Поэтому обеспечение конкурентоспособности предприятия возможно только при условии формирования и развития конкурентоспособного потенциала предприятия на основе создания эффективной системы управления. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия является основной составляющей системы управления предприятием, которая формируется с учетом всех видов деятельности предприятия.

Российские предприятия находятся в ситуации изменения условий хозяйствования. Усиление процесса интеграции экономики России в мировое хозяйство обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности российских предприятий, так как данный процесс сопровождается формированием открытой экономики России усилением конкуренции на российском рынке. Обеспечение устойчивой конкурентоспособности российских предприятий возможно только при условии успешного внедрения системы стратегического управления конкурентоспособностью, позволяющей оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации, а также добиваться целей предприятия в долгосрочной перспекти-

ве, прогнозировать его развитие и обеспечивать взаимосвязь всех подсистем и компонентов предприятия.

Литература

1. Клименко Т.В. Стратегический компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами компаний как механизм обеспечения их долгосрочной конкурентоспособности [Текст] / Т.В. Клименко // Транспортное дело России. – 2010. – №3. – С. 96-98.
2. Колотовкин А.В. Стратегическое управление модернизацией промышленного предприятия как процесс повышения его конкурентоспособности [Текст] / А.В. Колотовкин // Транспортное дело России. – 2011. – №4. – С. 122-124.
3. Лупак Р.Л. Экономическое обоснование стратегического управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Р.Л. Лупак // Бизнес-информ. – 2013. – №4. – С. 320-325.
4. Мустафина О.Н. Оценка конкурентоспособности в системе стратегического управления деятельностью предприятий [Текст] / О.Н. Мустафина // Глобальный научный потенциал. – 2012. – №12. – С. 104-109.
5. Пономаренко Т.В. Модель стратегического управления конкурентоспособностью интегрированной компании [Текст] / Т.В. Пономаренко, Ф.Д. Ларичкин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. – Т. 18. – №6. – С. 131-139.
6. Рогаль К.В. Управление стратегической конкурентоспособностью предприятия в условиях инновационной экономики [Текст] / К.В. Рогаль, А.С. Соболев // Известия Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов. – 2010. – №6. – С. 138-140.
7. Таишева Г.Р. Стратегическая ориентация управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Г.Р. Таишева, Ю.С. Валеева // Вестник Казанского госуд. аграрного ун-та. – 2007. – Т. 6 ; №2. – С. 23-28.

Ключевые слова

Стратегическая система управления; конкурентоспособность предприятия; конкурентная среда; компетенция; конкурентное преимущество.

Нацубидзе Александр Сергеевич

РЕЦЕНЗИЯ

Изучение вопросов, связанных со стратегическим управлением конкурентоспособностью российских предприятий, является актуальным направлением для исследовательской деятельности на современном этапе развития экономики. В статье автором выявлена необходимость стратегического управления конкурентоспособностью на современных российских предприятиях, определены этапы разработки и реализации стратегического управления конкурентоспособностью современными российскими предприятиями, а также рассмотрена система стратегических целей управления конкурентоспособностью предприятия. Автор справедливо отмечает, что адаптивная к конкурентной среде экономическая политика в форме конкурентной стратегии является условием эффективного функционирования предприятия.

Проведенное автором исследование стратегического управления конкурентоспособностью предприятий показало, что основной особенностью стратегического управления конкурентоспособностью предприятия является его ориентация на будущее. Позиция автора относительно необходимости комбинирования различных стратегий управления предприятием в рамках стратегического управления конкурентоспособностью предприятия логично аргументирована тем, что рыночная ситуация изменчива, и сочетание различных элементов в конкурентной стратегии позволяет повысить гибкость и адаптивность предприятия к изменениям рыночной среды.

Научная новизна исследования заключается в разработке детализированного механизма формирования и реализации конкурентной стратегии на современных российских предприятиях. Значимость и доказательность научных результатов, содержащихся в статье, не вызывает сомнения. Таким образом, вопросы затронутые автором в рецензируемой статье являются актуальными и обладают практической значимостью, что позволяет рекомендовать статью к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Островская В.Н., д.э.н., зав. кафедрой управления проектами и инновациями ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)