

Взаимосвязь менеджмента развития и конкурентоспособности предприятия

The relationship management development and competitiveness of the enterprise

Федоров Александр Викторович, преподаватель кафедры управления АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна.

Статья посвящена выявлению взаимосвязи между менеджментом развития и факторами конкурентоспособности, что является основой для разработки конкурентоспособной стратегии управления фирмой, обеспечивающей ее экономический рост и развитие.

В статье управленческие воздействия рассматриваются через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий, в результате чего развиваются ключевые компетенции хозяйствующего субъекта. Эти компетенции проявляются в ходе взаимодействия с внешней средой (в первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ предприятия.

Article is devoted to identification of interrelation between management of development and factors of competitiveness that is a basis for development of competitive strategy of management of the firm providing her economic growth and development.

In article administrative influences are considered through a prism of sources of competitiveness which depending on the configuration strengthen the size of administrative influences therefore key competences of an economic entity develop. These competences are shown during interaction with external environment (first of all with consumers of production) in the form of competitive advantages of the enterprise.

Ключевые слова: менеджмент развития, стратегическое управление, экономическая система, экономический рост, факторы конкурентоспособности, стратегическое планирование.

Keywords: management development, strategic management, economic system, economic growth, competitiveness factors, and strategic planning.

Любое предприятие с точки зрения производственных отношений представляет из себя иерархическую организационную систему. Поэтому и механизм обеспечения конкурентоспособности компании можно рассматривать как процесс развития сложной иерархической структуры. Концептуально модель формирования конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть представлена при помощи пирамиды конкурентоспособности предприятия [4].

Согласно приведенной модели (см. рис. 1), устойчивая конкурентоспособность компании формируется в результате целенаправленных воздействий управления (руководства) предприятия на источники конкурентоспособности в ходе выполнения задач по тактическому и стратегическому менеджменту.

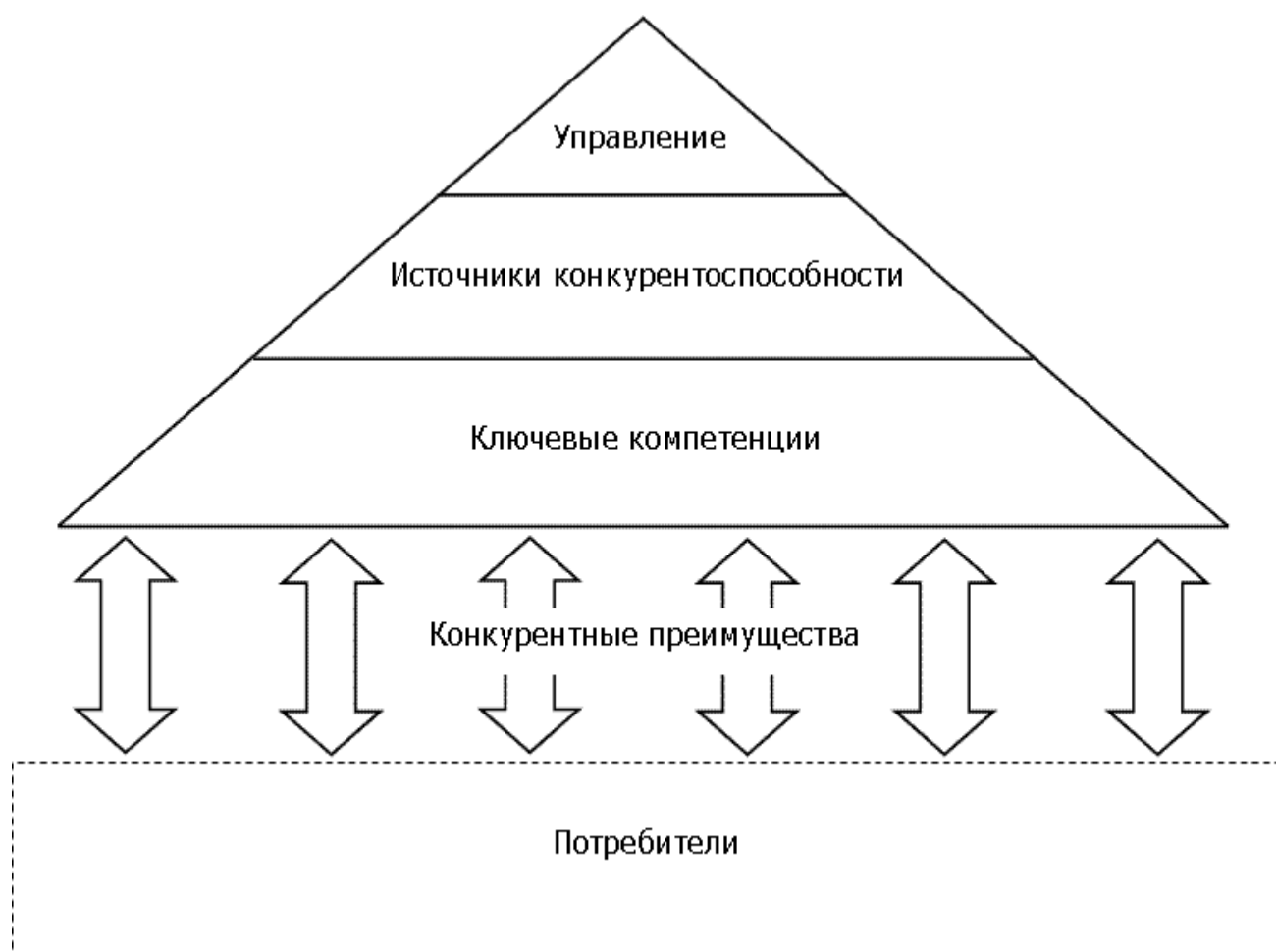


Рисунок 1 – Пирамида конкурентоспособности предприятия

Управленческие воздействия проходят через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий, в результате чего развиваются ключевые компетенции хозяйствующего субъекта, которые проявляются в ходе взаимодействия с внешней средой (в

первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ предприятия. Кратко рассмотрим каждый из уровней пирамиды конкурентоспособности предприятия.

Управление предприятием. Поскольку управление (руководство, менеджмент) представляет собой отправную точку развития любого хозяйствующего субъекта, оно является вершиной пирамиды конкурентоспособности предприятия. Вследствие того, что рассматриваемая структура имеет ярко выраженный иерархический характер, управление выступает её основным связующим звеном и центром принятия стратегических решений, без эффективной деятельности которого невозможно устойчивое развитие системы обеспечения конкурентоспособности любого предприятия.

Развитие "от управления" означает не только онтогенез формирования органов и связей пирамиды, но и градиент управляющих воздействий, определяющих характер и интенсивность этого развития. Таким образом, в течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта, управление играет главенствующую роль в развитии всех прочих уровней системы конкурентоспособности компании.

Имеет место также и обратное влияние, когда недостатки управления и просчеты руководства транслируются на все уровни пирамиды конкурентоспособности предприятия и общий уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Необходимо отметить, что структура менеджмента фирмы может существенно варьироваться в зависимости от множества факторов. Очевидно, что управление предприятием в той или иной степени отражает интересы не только собственников и исполнительных органов компании, но и ряда иных заинтересованных лиц: инвесторов, кредиторов, государства и др.

Источники конкурентоспособности предприятия. В качестве источников конкурентоспособности предприятия выделяются операционная эффективность и стратегическое позиционирование [39].

Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой

потребительной стоимости. Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, – саму возможность этого процесса.

Установлено, что влияние каждого из источников конкурентоспособности обуславливается комплексом внешних и внутренних факторов, которые можно классифицировать на факторы базирования и факторы конкурентной среды. Указанные факторы находятся между собой в постоянном диалектическом взаимодействии. Оказывая постоянное влияние друг на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые блоки факторов формируют различные по природе источники конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование [4].

Роль источников в процессе формирования конкурентоспособности предприятия состоит в усилении управляющих воздействий менеджмента и трансформации их в ключевые компетенции компании. Отметим, что эффект усиления возможен далеко не всегда, а только при необходимой конфигурации источников конкурентоспособности, а также их "когерентности" с управленческими воздействиями. Например, стратегия продаж, основанная на преимуществе в качестве, может быть успешно реализована исключительно в случае наличия доступа к соответствующим технологиям, позволяющим обеспечить необходимый уровень качества. В противном случае такая стратегия обречена на провал.

Ключевые компетенции предприятия. Ключевые компетенции предприятия формируются в результате консолидации имеющихся у компании ресурсов, технологий и навыков. Согласно ресурсной концепции, которая ввела в научный оборот понятие ключевой компетенции компании, основой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является способность применять конфигурации различных активов, соединять ресурсы со знаниями. Успешная фирма использует те же факторы производства, что и ее соперники, но благодаря организационным способностям преобразовывает эти факторы в продукты и услуги, отличающиеся более высоким качеством или более низкими издержками. Таким образом, ключевые компетенции – это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость [34].

Развитием ресурсного подхода явилась концепция динамических способностей, в соответствии с которой конкурентное преимущество обеспечивается наличием у фирмы динамических способностей, т.е. способностей модифицировать и пересматривать свои

ресурсы и компетенции для достижения лучшего соответствия с изменившейся внешней средой. Способности фирмы, в свою очередь, трактуются как изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции. Динамические способности представляют собой потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде. При этом, знания и интеллект рассматриваются как основной ценностный ресурс предприятия [32].

В качестве основных сфер формирования ключевых компетенций можно назвать: производство и технологию, снабжение и логистику, маркетинг и продажи, оперативное и стратегическое управление, и ряд других (важно отметить, что этот список является открытым). В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции (товаров, работ, услуг). Необходимо иметь в виду, что конкурентные преимущества непосредственно к элементам пирамиды конкурентоспособности не относятся, а являются результатом взаимодействия макро- и микросреды хозяйствующего субъекта. Достижение конкурентоспособности компании становится возможным при условии овладения базовым (для осуществляемого вида деятельности) набором ключевых компетенций. Например, для производственных предприятий необходимо овладение классической триадой компетенций: снабжение, производство, сбыт. Любые дополнительные компетенции (например, эффективный маркетинг) будут увеличивать конкурентные преимущества компании. Отсутствие, любой из базовых компетенций делает конкурентоспособность предприятия маловероятной (даже при наличии дополнительных компетенций). Например, для производственного предприятия комбинация компетенций, не включающая производство конкурентоспособной продукции, является заведомо проигрышной, независимо от эффективности его маркетинговой деятельности [33].

В то же время, превосходство над конкурентами, как правило, достигается за счет лидерства именно в дополнительных, а не базовых компетенциях. Недостаточно просто производить и отгружать добротную продукцию – это умеют делать почти все конкуренты. Побеждает тот из них, кто при этом обеспечивает максимально эффективную логистику, маркетинг и лучшую долгосрочную стратегию. Поскольку необходимость овладения теми или иными дополнительными компетенциями и их значимость во многом определяется характером и интенсивностью локальной конкуренции (в конкретном регионе или рыночном сегменте), окончательная комбинация компетенций, необходимая для обеспечения конкурентоспособности предприятия уникальна для каждого конкретного хозяйствующего субъекта.

Более того, указанная комбинация не является статичной и изменяется в зависимости от динамики конкурентной ситуации. Именно поэтому многие исследователи сходятся во мнении, что конкурентоспособность компании в первую очередь есть способность к оперативной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, а не статичное обладание набором конкурентных преимуществ: способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними.

Поскольку сила одних ключевых компетенций может в некоторой степени компенсировать слабость или отсутствие других, то, как правило, успешных комбинаций ключевых компетенций – несколько, т. е. имеется несколько вариантов сочетания ключевых компетенций компании, при которых может быть обеспечен высокий уровень конкурентоспособности предприятия. Вывод о том, что существует несколько способов достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является важным с той точки зрения, что конкуренция далеко не всегда является игрой с нулевой суммой, а конкурентная борьба далеко не всегда должна носить антагонистический характер: многовариантность достижения успеха позволяет не соперничать за одни ограниченные ресурсы, а использовать для достижения цели другие, менее дефицитные виды ресурсов.

Важно, что способность производить конкурентоспособную продукцию является одной из вышеописанных базовых ключевых компетенций, а конкурентоспособность продукции – одним из конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями. Любая компания, преследующая цель достижения высокой конкурентоспособности, обеспечивает развитие необходимого набора базовых ключевых компетенций, включая способность производить конкурентоспособную продукцию. Именно поэтому каждое успешное предприятие предлагает своим покупателям конкурентоспособную продукцию.

Необходимо иметь в виду, что формирование конкурентоспособности предприятия хронологически и логически протекает от управления к конкурентным преимуществам, но не наоборот. Таким образом, конкурентоспособность продукции есть следствие конкурентоспособности предприятия. И если конкурентоспособная продукция появляется тогда и только тогда, когда имеет место конкурентоспособность предприятия, то конкурентоспособность продукции можно было бы использовать как индикативный признак при оценке конкурентоспособности предприятия.

Однако анализ хозяйственной практики показывает, что нередки ситуации, когда конкурентоспособная продукция предлагается далеко не самыми конкурентоспособными предприятиями. Это становится возможным в тех случаях, когда в силу доминирующего положения на рынке, географических, социально-демографических и иных факторов у предприятия появляется доступ к ресурсам либо технологиям, труднодоступных при прочих

равных условиях для конкурентов. В этом случае конкурентоспособность продукции обусловлена не внутренними источниками конкурентоспособности предприятия, а внешними, конъюнктурными факторами.

Возможны и более простые варианты. К примеру, конкурентоспособность продукции может поддерживаться на высоком уровне за счет удержания отпускных цен на минимальном рыночном уровне. При этом, продукция реализуется с убытками по причине неэффективности используемой технологии производства. Или иная ситуация: предприятием создана конкурентоспособная продукция, но она не может быть произведена и реализована в необходимых объемах, поскольку предприятие не обладает должными компетенциями в области сбыта и маркетинга. Очевидно, что в этих случаях речь о конкурентоспособности предприятия не идет.

Отсюда следует, что конкурентоспособная продукция может быть создана и неконкурентоспособной компанией, т. е. компанией, не обладающей необходимым набором ключевых компетенций для эффективного производства и продвижения своей продукции. Иными словами, тот факт, что все конкурентоспособные предприятия производят конкурентоспособную продукцию не означает, что все производители конкурентоспособной продукции являются конкурентоспособными предприятиями. Следовательно, информация о конкурентоспособности продукции является недостаточной для выводов о конкурентоспособности предприятия и поэтому конкурентоспособность продукции не может служить индикатором конкурентоспособности ее производителя.

Возникает вопрос о том, насколько возможна ситуация, когда высокая конкурентоспособность продукции, становится импульсом для развития конкурентоспособности самого предприятия. В этом случае конкурентоспособность продукции будет уже не индикатором, но причиной формирования конкурентоспособности компании.

Анализ структуры пирамиды конкурентоспособности предприятия позволяет предполагать, что подобное "обратное" влияние маловероятно. Очевидно, что в пирамиде, как и в любой иерархической структуре, превалируют вертикальные связи и прямые управляющие воздействия при ограниченности горизонтальных и обратных связей. Поэтому влияние одной ключевой компетенции на другую возможно преимущественно через более высокие уровни системы. С учетом того, что обратная связь в рассматриваемой системе значительно менее эффективна, нежели прямые воздействия, возможность взаимного влияния ключевых компетенций весьма затруднена.

Ситуация еще более усугубляется, если хозяйствующий субъект не обладает высокой степенью конкурентоспособности, вследствие чего качество внутренних структурных связей

компании (как прямых, так и обратных) оставляет желать лучшего, а эффективность управленческих решений невысока. В этом случае вероятность обратного влияния конкурентных преимуществ и вовсе стремится к нулю. Иными словами, структура управления неконкурентоспособного предприятия неспособна эффективно воспринимать обратную связь от элементов пирамиды конкурентоспособности.

Следовательно, если конкурентное преимущество не является результатом развития внутренних источников конкурентоспособности предприятия и его ключевых компетенций, то такое конкурентное преимущество с весьма низкой вероятностью будет трансформироваться в конкурентоспособность предприятия. Более того, в случае отсутствия надлежащих вертикальных связей велика вероятность и вовсе безвозвратно утратить такое "случайное" конкурентное преимущество.

Проведенные ранее исследования подтверждают, что благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Наиболее важными являются специализированные факторы, которые не наследуются, а создаются. При наличии благоприятных базовых факторов компания может просто довольствоваться этим преимуществом и, зачастую, использовать их неэффективно [39].

Таким образом, предположение об обратном влиянии конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта не находит ни теоретического, ни эмпирического подтверждения, что еще раз свидетельствует о невозможности оценки конкурентоспособности предприятия через конкурентоспособность его продукции. Истинная (устойчивая) конкурентоспособность предприятия обеспечивается исключительно за счет развития внутренних источников конкурентоспособности компании и заключается в способности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия. И поэтому не создание конкурентоспособной продукции предшествует созданию конкурентоспособного предприятия, а наоборот, обеспечение конкурентоспособности предприятия делает возможным создание конкурентоспособной продукции. Если не учитывать этот вывод, то, потратив ограниченные ресурсы на создание конкурентоспособной продукции без развития прочих элементов пирамиды конкурентоспособности предприятия, руководитель предприятия рискует остаться у разбитого корыта. Также справедливым является и то, что для устранения причин низкой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта следует решать проблему в корне, оптимизируя структуру управления элементами конкурентоспособности компании, а не бороться со следствиями и повышать конкурентоспособность продукции.

Таким образом, исследование взаимосвязи менеджмента развития и конкурентоспособности предприятия показало, что недопустимо сводить

конкурентоспособность хозяйствующего субъекта к конкурентоспособности его продукции. Основной причиной этого, является то, что критерии оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции диаметрально противоположны.

Для обеспечения устойчивой конкурентоспособности компании необходимо не просто механистическое суммирование набора отдельных конкурентных преимуществ, а диалектическое взаимодействие менеджмента развития предприятия, внешних и внутренних факторов, формирующих источники конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, а также ключевых компетенций, проявляющихся в процессе взаимодействия с потребителями продукции в форме конкурентных преимуществ.

В течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта, менеджмент имеет главенствующую роль в развитии ключевых компетенций компании. Истинная (устойчивая) конкурентоспособность предприятия заключается в способности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) (ред. от 29.12.2009) (с изм. и доп., вступающими в силу с 29.01.2010). // Собрание законодательства Российской Федерации. – 07.08.2000. – № 32. – ст. 3340.
2. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 13.08.2001. – № 33 (часть I). – ст. 3431.
3. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2013. – 288 с.
4. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом, № 1, 2005. – С. 134 – 148.
5. Афонина И.А. Основные направления адаптации промышленных предприятий к изменениям конкурентной среды // Микроэкономика. – 2013. – № 2. – С. 23–26.
6. Баяндин Н.И. Мониторинговая система ведения конкурентной разведки для предприятий малого бизнеса / Н.И. Баяндин, В.С.Кретов // Гуманитарные науки в Сибири. - 2013. - № 1. - С. 25-28.
7. Блажнов Е.А. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений. – М.: Эксмо, 2013. – 345 с.
8. Важенин С.Г. Траектория территориальной конкуренции в экономическом пространстве / С.Г. Важенин, И.С. Важенина // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - № 2. - С. 12-19.
9. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2013. – 344 с.
10. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М., 2012. – 113 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 397 с.
12. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 447 с.
13. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2013. – 380 с.
14. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. М.: Дело, 2013. – 180 с.
15. Гусева И. Прогнозирование как этап стратегического управления предприятием / И. Гусева, С. Сеницына // Проблемы теории и практики управления - 2012. - № 11-12. - С. 97-102.
16. Должанский И.З., Загорная Т.О. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 384с.
17. Душенькина, Е. Экономика предприятия: конспект лекций / Е. Душенькина - М.: Эксмо, 2009. — 160 с.
18. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
19. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: КолосС, 2013. – 192 с.
20. Ермолов М.О. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности. – М., 2013. — 189 с.

21. Карибов А. Постиндустриальные перспективы развития конкуренции и монополии // Власть. - 2012. - № 8. - С. 76-79.
22. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества // Проблемы теории и практики управления - 2012. - № 6. - С. 76-84.
23. Качалин В.В. Культура конкуренции // Мировая экономика и международные отношения. - 2013. - № 7. - С. 26-32.
24. Кириллов В.Н. Оценка конкурентных преимуществ нематериальных активов в инновационной деятельности // Научные исследования. - 2012. - № 11. - С. 65-70.
25. Конкурентное право России: учебник / Д.А. Алешин, И.Ю. Артемьев, С.А. Пузыревский, А.Г. Сушкевич; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 493 с.
26. Конкурентоспособность России в глобальной экономике / Под ред. А.А. Дынкина и Ю.В. Куренкова. — М.: Международные отношения, 2003.
27. Котлярова И. Сотрудничество с конкурентами - путь к рыночному успеху // Маркетинг. - 2013. - № 3. - С. 92-98.
28. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 440 с.
29. Левицкий С. Как разработать стратегию. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2013. – 288 с.
30. Лифшиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. – М.: Юрайт-М, 2012. – 400 с.
31. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. — 2013. – № 3. – С. 33-39.
32. Материалы научно-практической конференции. 17 ноября 2011г. / Под ред. Е.В. Поносовой – Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2011. – 556 с.
33. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход. — М.: Экономика, 1999.
34. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности. Корпоративный менеджмент, 2014. – 331 с.
35. Ноздрева Р. Б. Как побеждать на рынке: практикум М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. - 400 с.
36. Оборский В. Инновационная корпорация: формирование стратегии управления // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 7. - С. 28-36.
37. Организация и ведение бизнеса в сфере торговли и услуг / Кислов Д.В., Башилов Б.Е. – М.: Вершина, 2013. – 264 с.
38. Портер М. Конкуренция: учебное пособие / М. Портер — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.— 608 с.
39. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: «Альпина Паблишер», 2013. - 454 с.
40. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология. - М.: Эксмо, 2008. — 183 с.