



Иванов Ю.Б.
Тищенко А.Н.
Дробитько Н.А.
Абрамова О.С.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: *ОЦЕНКА,*

ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ



НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ББК 65.290-823

К64

УДК 658.012.12.009.2

Рецензенты: докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия Харьковского национального автомобильно-дорожного университета *Горелов Д. А.*; докт. экон. наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины, заведующий кафедрой маркетинга и логистики Национального университета "Львовская политехника" *Крикавский Е. В.*; докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского *Чернега О. Б.*

**Рекомендовано к изданию решением ученого совета
Харьковского государственного экономического университета.**

Протокол № 1 от 31.08.2003 г.

Авторский коллектив: Иванов Ю. Б., д. э. н., проф. — введение, разд. 1, разд. 2, п. 3.1, п. 4.1, п. 5.1, п. 6.1 — 6.2, заключение; Тищенко А. Н., д. э. н., проф. — разд. 1, п. 2.1, п. 3.2 — 3.3, п. 4.2 — 4.3, п. 5.2, п. 6.3; Дробитько Н. А., к. э. н., проф. — п. 1.3, п. 5.1, п. 6.1 — 6.2; Абрамова О. С., к. э. н., проф. — п. 1.3, п. 3.2 — 3.3, п. 4.2 — 4.3, п. 5.2, п. 6.3.

Иванов Ю. Б.

К64 Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание / Колл. авторов. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. — 256 с. (Русск. яз.)

ISBN 966-676-092-4

Раскрывается сущность и роль конкурентоспособности предприятия, уточнены определение этой категории и методология ее исследования. С позиции системного подхода исследован механизм влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия на уровень его конкурентоспособности, обоснованы новые подходы к классификации факторов. Разработаны модели взаимодействия факторов окружающей и внутренней среды с учетом специфики переходной экономики, анализ которых позволяет выявить резервы укрепления конкурентных позиций предприятия. Особое внимание уделено организационно-экономическим факторам повышения конкурентоспособности предприятия, совершенствованию процесса формирования стратегии развития предприятий для обоснования принятия стратегических решений, обеспечивающих повышение его конкурентного статуса.

Для руководителей и специалистов промышленных предприятий, научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей.

Розкривається сутність і роль конкурентоспроможності підприємства, уточнені визначення цієї категорії і методологія її дослідження. З позиції системного підходу досліджений механізм впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства на рівень його конкурентоспроможності, обґрунтовані нові підходи до класифікації факторів. Розроблені моделі взаємодії факторів навколишнього і внутрішнього середовищ з урахуванням специфіки перехідної економіки, аналіз яких дозволяє виявити резерви зміцнення конкурентних позицій підприємства. Особлива увага приділена організаційно-економічним факторам підвищення конкурентоспроможності підприємства, удосконалюванню процесу формування стратегії розвитку підприємств для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, що забезпечують підвищення його конкурентного статусу.

Для керівників і фахівців промислових підприємств, науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

ББК 65.290-823

ISBN 966-676-092-4

©Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н.,
Дробитько Н. А., Абрамова О. С.
2004

ВВЕДЕНИЕ

В механизме рыночного взаимодействия конкуренция выполняет роль основной движущей силы и эффективной самоорганизации расширенного воспроизводства как на макро-, так и на микроуровне. Создание прочных конкурентных позиций экономики Украины предусматривает повышение уровня конкурентоспособности производителей. Отечественные предприятия должны сосредоточивать внимание не только на эффективности производства, но и на эффективности функционирования в конкурентной среде, поэтому возникает необходимость научно-методического обеспечения оценки и диагностики их конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия является одной из важнейших категорий рыночной экономики и характеризует возможность и эффективность адаптации предприятия к условиям конкурентной среды, поэтому обоснование подходов к её исследованию с целью последующей разработки системы мер по укреплению положения и достижению конкурентных преимуществ предприятия является актуальным.

Теоретические и методологические аспекты деятельности предприятия в условиях конкурентной среды нашли отображение в научных работах многих отечественных и зарубежных ученых–экономистов–теоретиков и практиков. Однако теоретические основы исследования конкурентоспособности предприятий, методы её оценки и диагностики, научно-практические рекомендации относительно её организационного обеспечения, а также основы разработки и обоснования стратегии развития требуют детального комплексного анализа, совершенствования и адаптации с учётом особенностей национальной экономики.

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования и характера управления. В первую очередь, это относится к деятельности, определяющей развитие предприятия.

Проблемой первостепенной важности для любого предприятия, действующего в условиях рынка, является проблема выживаемости и

обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными предприятиями по-своему, но в основе ее лежит сложная и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Предприятию необходимо производить конкурентоспособную продукцию, чтобы получить устойчивую конкурентную позицию на рынке, при этом необходима адаптация предприятия и его своевременное реагирование на изменения внешней среды, имеющей в рыночной экономике нестабильный и стохастический характер, особенно в переходной период.

Именно таким принципом руководствуется концепция стратегического управления, разработанная зарубежными учеными и явившаяся следующим этапом в разработке эффективной системы управления предприятием после долгосрочного (корпоративного) планирования. Сущность концепции стратегического управления заключается в ответе на вопрос, как следует осуществлять управление предприятием в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Деятельность по разработке управленческих решений включает необходимость проведения анализа и оценки как внутренней, так и внешней среды функционирования организации и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени.

Особенности функционирования предприятий в современных условиях обуславливают необходимость переосмысления ранее применявшихся методов управления предприятием и использования новых принципов, положенных в основу концепции стратегического менеджмента.

Цель монографии заключается в теоретическом обосновании подходов к оценке и диагностике конкурентоспособности предприятий и разработка на этой основе научно-методических и практических рекомендаций относительно обеспечения устойчивого их функционирования, а также в исследовании процесса формирования стратегии развития предприятия, его конкурентного статуса на рынке товаров и услуг для принятия стратегических решений, обеспечивающих повышение конкурентного статуса предприятия.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Конкурентная среда функционирования предприятий и реализация стратегии развития

Все многообразие экономических процессов, протекающих в обществе, реализуется через взаимоотношения субъектов хозяйственной деятельности. Среди них особую роль играют предприятия, выступающие основной организационной единицей национальной экономики страны [3].

Формирование рыночных отношений выдвигает на передний план проблему прекращения спада и перехода к экономическому росту, прежде всего, за счет развития материального производства. Без ее решения создание такого важнейшего условия существования рыночной экономики, как конкурентная среда, невозможно, поскольку последняя предполагает, наличие конкуренции между производителями продукции.

Современное предприятие одновременно является и производителем, и крупным потребителем материальных благ, оказывая влияние на спрос и другие конъюнктурообразующие факторы, поэтому его роль в экономической жизни общества не может быть сведена исключительно к материальному производству. Значение предприятия как субъекта хозяйствования заключается также и в том, что оно вносит определенный вклад и в решение социальных проблем – обеспечение эффективной занятости трудящихся, воспроизводство трудовых ресурсов и др.

Экономика предприятия самым тесным образом связана с макроэкономическими процессами, причем указанная взаимосвязь носит двусторонний характер. С одной стороны, макроэкономические процессы формируют ту окружающую среду, в которой функционируют субъекты хозяйственной деятельности, с другой стороны – эффективная работа предприятий создает предпосылки для соответствующего

изменения макроэкономических условий развития национальной экономики.

Формирование рыночных отношений по-новому ставит проблему эффективности работы предприятий, выдвигая на передний план не столько эффективность производства, сколько эффективность функционирования субъектов хозяйствования в конкурентной среде. Поэтому обеспечение высокой конкурентоспособности предприятий выступает не самоцелью, а средством укрепления позиций национальной экономики и решения социальных проблем.

Конкурентоспособность предприятий представляет собой микроэкономическую категорию, и повышение ее уровня является отражением интересов, прежде всего, самих субъектов производственно-экономической деятельности. В то же время любое предприятие функционирует в определенной внешней среде, поэтому исследование указанной категории в отрыве от макроэкономических процессов представляется неправомерным. Диалектичность конкурентоспособности предприятия состоит в том, что именно в ней проявляются как единство, так и противоречия экономических интересов предприятий и государства.

С позиций государства конкурентоспособность предприятий рассматривается с точки зрения конкурентоспособности национальной экономики. Взаимосвязь категорий "конкурентоспособность производителя" и "конкурентоспособность национальной экономики" сложна и многогранна. С одной стороны, уровень конкурентоспособности предприятия определяется в значительной мере макроэкономическими факторами, регулирование которых находится в компетенции государства (налоговая и кредитно-финансовая политика, регулирование цен, таможенно-тарифное регулирование, инвестиционная политика и т. п.). С другой стороны, укрепление конкурентных позиций предприятия позволяет решить целый ряд проблем макроэкономического характера, относящихся к сфере общегосударственных экономических интересов.

В самом общем виде представляется возможным выделить следующие основные схемы указанной взаимосвязи:

1. Повышение конкурентоспособности предприятий оказывает позитивное влияние на состояние государственных финансов и, в первую очередь, на государственный бюджет, поскольку устойчиво работающие предприятия вследствие роста массы налоговых поступлений, как правило, являются стабильно прибыльными. При этом доходная часть бюджета увеличивается; причем с перенесением центра тяжести на прямое налогообложение предприятий этот процесс усиливается. Одновременно вследствие роста числа прибыльных предприятий сокращается расходная часть бюджета за счет уменьшения объема дотаций и субсидий.

2. Следствием повышения уровня конкурентоспособности предприятий является и создание предпосылок для роста объемов промышленного производства и насыщения внутреннего рынка отечественными товарами (в том числе и импортозамещающими), что способствует снижению темпов инфляционных процессов и нормализации внешнеторгового платежного баланса страны.

3. Эффективное использование материальных и топливно-энергетических ресурсов одновременно выступает и фактором, и следствием высокой конкурентоспособности предприятия. При этом с общегосударственных позиций решается проблема ослабления зависимости экономики Украины от импорта сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, а также снижается материало- и энергоемкость национальной экономики.

4. Повышение конкурентоспособности продукции и предприятий способствует развитию экспортного потенциала и укреплению позиций украинских производителей на внешнем рынке. Это, в свою очередь, обеспечивает рост валютной выручки предприятий, позитивно влияет на состояние внешнеторгового платежного баланса и доходную часть бюджета. Кроме того, увеличение экспорта оказывает стабилизирующее влияние на валютный рынок, создавая предпосылки для устойчивости национальной валюты.

5. Укрепление рыночных позиций предприятий способствует значительному сокращению потенциальных банкротств, что облегчает решение одной из важнейших задач социальной сферы – поддержания

высокого уровня занятости населения. Экономическим следствием этого является сокращение расходов бюджета, связанных с санацией предприятий и реализацией процедуры банкротства, а также расходов по социальной поддержке безработных.

6. Нормализация финансово-экономического состояния предприятий как результат повышения их конкурентоспособности создает предпосылки для оживления платежеспособного спроса за счет увеличения расходов на оплату труда, решения социально-экономических проблем и внедрения экологически безопасных технологий. Кроме того, появляются возможности для расширения производственных инвестиций за счет собственных средств предприятий, что приводит к снижению потребности в централизованных капиталовложениях, и соответствующих расходов государственного и местных бюджетов.

Таким образом, обеспечение высокой конкурентоспособности украинских предприятий является важнейшей задачей государственной экономической политики. Вместе с тем решение этой задачи в нашей стране традиционно используемыми в государствах с развитой рыночной экономикой методами в силу особенностей переходного периода в настоящее время не представляется возможным. Основные из них:

- существенная динамика факторов окружающей экономической среды;

- преобладание государственной формы собственности;

- высокая степень монополизации товарных рынков;

- неразвитость рыночной инфраструктуры;

- высокий уровень и несовершенство применяемых методов налогообложения;

- недостаточное развитие внешнеэкономических связей украинских предприятий;

- высокая степень изношенности материально-технической базы и незначительные объемы производственных инвестиций;

- разрыв традиционных хозяйственных связей с поставщиками ресурсов и потребителями продукции, а также существенное изменение емкости традиционных рынков сбыта;

- несоответствие организационных структур и методов управления

предприятиями изменившимся условиям окружающей экономической среды; комплекс социально-психологических проблем, связанных с формированием рыночных отношений.

Внедрение элементов рыночных отношений и либерализация жестко централизованного государственного управления привели к существенному повышению стохастичности всей общегосударственной экономической системы. Следствием этого явилось резкое возрастание роли и влияния факторов внешней среды на экономику предприятий.

В отличие от стран с развитой рыночной экономикой, где государственными и частично неправительственными органами отработаны эффективные методы управления макроэкономическими факторами, не допускающими резких колебаний последних, в Украине наблюдается существенная динамика факторов внешней среды предприятий. Именно поэтому для условий формирования рыночных отношений характерным является повышенная зависимость конкурентоспособности предприятий от факторов внешней среды, которые в значительной мере определяют и стохастичность всей производственно-экономической деятельности субъектов хозяйствования.

Характерной особенностью переходного периода в национальной экономике является высокий удельный вес государственной формы собственности на средства производства. С одной стороны, такое положение сдерживает быстрое формирование конкурентной среды (так как последняя выступает объективным условием и мощным стимулом повышения конкурентоспособности предприятий), а с другой, – действующая система централизованного управления и регулирования деятельности государственных предприятий затрудняет их адаптацию к изменениям условий хозяйствования.

Негативное воздействие на формирование конкурентной среды в национальной экономике оказывает также высокая степень монополизации внутреннего и региональных рынков. Объективно такое положение было обусловлено узкой специализацией и высокой концентрацией производства на отдельных предприятиях. Сложившееся монопольное положение производителей по отдельным товарам и товарным группам при отсутствии эффективного государственного

регулирования этих процессов привносит специфические черты в стратегию деятельности предприятий-монополистов и объективно сдерживает повышение уровня их конкурентоспособности, поскольку такие предприятия лишены стимулов к созданию новых конкурентных преимуществ.

Еще одной специфической чертой экономики переходного периода, существенно сдерживающей возможности эффективной адаптации предприятия к реальным условиям хозяйствования, является неразвитость рыночной инфраструктуры. Так, рынок капиталов и ценных бумаг находится в начальной стадии формирования, что не позволяет предприятию привлекать как на заемной, так и на долевого основе необходимые для создания конкурентных преимуществ и реализации инвестиции. Недостаточный уровень развития информационной, торгово-посреднической и сбытовой инфраструктуры затрудняет эффективную реализацию маркетинговой политики.

Характерной особенностью любой переходной экономики, в том числе и экономики Украины, являются инфляционные процессы. Наличие высоких темпов инфляции резко сужает возможности для экономических маневров предприятий, подрывает их финансовую устойчивость, делает практически невозможными широкомасштабные долговременные инвестиции и снижает реальные объемы собственных оборотных средств. Благодаря жесткой финансовой политике Национальному банку Украины удалось стабилизировать инфляционные процессы в 1996–1997 гг. (индекс инфляции в 1996 г. составил 139,7% [125]), что оказало позитивное воздействие на состояние общехозяйственной конъюнктуры.

Значительное влияние на возможности предприятия, с точки зрения адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования, оказывает налоговая политика, которая в настоящее время находится в стадии реформирования и пока носит преимущественно фискальный характер. Существующий уровень налогообложения при отсутствии налогового стимулирования развития предприятий и пониженном платежеспособном спросе не только затрудняет инвестирование производства за счет собственных средств, но и делает

проблематичным финансирование продвижения товара и стимулирование его сбыта. Естественно, что эти мощные рычаги повышения конкурентоспособности предприятий не могут быть полностью реализованы при существующей системе налогообложения.

Одним из способов создания и поддержания конкурентных преимуществ является свободный доступ производителя к мировому рынку, позволяющий не только обеспечивать поступление необходимых и отсутствующих на внутреннем рынке материальных ресурсов, но и импортировать современную технологию и оборудование. Эти возможности для украинских предприятий представляются ограниченными в силу нескольких причин, к которым относятся:

недостаточный уровень развития экспортного потенциала в связи с ограниченным числом конкурентоспособных на внешнем рынке видов продукции;

неразвитость валютного рынка и отсутствие свободного доступа к нему импортеров;

высокие ставки таможенно-тарифного и налогового регулирования экспортно-импортной деятельности, что снижает эффективность внешнеэкономических связей.

Еще одной достаточно серьезной проблемой в этой области является отсутствие благоприятного и стабильного инвестиционного климата, стимулирующего приток иностранных инвестиций.

Невозможность своевременных инвестиций и чрезмерные сроки обновления основных фондов, обусловленные недостаточно эффективной амортизационной политикой, привели к высокой степени изношенности материально-технической базы производства, что является одним из самых существенных факторов, оказывающих негативное влияние на уровень конкурентоспособности предприятий и национальной экономики в целом. Именно с этим фактором в значительной мере связаны и отсутствие необходимой гибкости производственных процессов, и недостаточная эффективность производственно-экономической деятельности предприятий. В то же время радикальное изменение механизма амортизации является одним из ключевых моментов проводимой в настоящее время налоговой реформы.

Формирование внутреннего рынка Украины, начиная с 1991г. привело к разрыву сложившихся ранее в рамках бывшего СССР и СЭВ хозяйственных связей, полное восстановление которых в современных условиях не представляется возможным. В связи с этим возникли проблемы обеспечения предприятий материально-техническими ресурсами для производства импортозамещающей продукции.

Возникновение этих проблем вследствие сокращения емкости традиционных рынков сбыта и потерей некоторых из них сопровождалось резким ухудшением внешнеторгового платежного баланса и дефицитом валютных ресурсов. Естественно, что в таких условиях существенно возрастает значение эффективного использования маркетинговой стратегии, которая является принципиально новой для большинства украинских предприятий и требует не только перестройки психологии управленческой деятельности, но и соответствующего кадрового обеспечения.

Адаптация предприятий к изменению условий внешней среды в промышленно развитых странах обычно не требует кардинального пересмотра сложившихся организационных структур и методов управления. В условиях же переходного периода такой пересмотр является объективно необходимым и должен затрагивать не только структуру управления предприятием, но и методы организации производственных процессов и труда для разработки и реализации стратегии развития предприятия с целью повышения уровня конкурентоспособности.

Большое значение, с точки зрения обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия в условиях формирования рыночных отношений, имеет комплекс проблем социально-психологического характера, к которым прежде всего относятся: радикальное изменение системы воспроизводства кадрового потенциала, изменение экономической психологии и создание систем эффективной мотивации труда.

Таким образом, анализ специфических черт переходного этапа в экономике Украины позволяет сделать вывод о том, что первоочередной задачей макроэкономического регулирования является кардинальное

изменение условий хозяйствования, то есть внешней среды предприятий. Решение этой задачи, по мнению авторов, требует:

усиления в переходном периоде регулирующей роли государства, что позволит снизить стохастичность условий функционирования экономических систем;

разработки и реализации принципов стратегического управления;

разработки государственных научно-технических и экономических программ по приоритетным направлениям развития национальной экономики;

разработки и реализации новых подходов к системе налогообложения, базирующихся на усилении роли стимулирующей функции налогов;

реализации новой финансово-кредитной политики, ориентированной на стимулирование спроса и инвестиционной активности при одновременном сдерживании инфляционных процессов; создания конкурентной среды и демонополизации экономики.

Реализация этих первоочередных мер практически не зависит от предприятия и представляет собой длительный процесс. Поэтому в настоящее время существенно возрастает значение активного изменения внутренней среды предприятий с целью обеспечения их конкурентоспособности.

В соответствии с этим в современной экономической науке и эффективной практике деятельности предприятий наиболее действенным инструментом достижения высокого уровня конкурентоспособности являются методы разработки стратегии развития предприятия в условиях изменчивости рыночного окружения.

В современных экономических условиях работы предприятий, как самостоятельных хозяйствующих субъектов на рынке, проблема эффективного управления предприятием становится первостепенной. Недостаточно производить продукцию в определенном объеме с минимальными затратами; необходимо, чтобы эта продукция была конкурентоспособной и успешно реализовывалась на рынке, то есть вторая сторона в деятельности организации любой отрасли должна быть коммерческой и производиться в соответствии с действующей

законодательной базой Украины [1–4].

В связи с этим существенно меняется структура и функции управления предприятием. Следовательно, сам факт необходимости приспособления предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды очевиден. В то же время ответ на вопрос, как адекватно осуществлять управление изменениям среды, может дать концепция стратегического управления, или менеджмента, сущность которой заключается не только в необходимости проведения анализа и оценки среды функционирования предприятия, прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой и результатами деятельности предприятия [23].

Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде растет, система управления должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая возможности по выработке и реализации решений, адекватных складывающейся ситуации. В этих условиях большое значение отводится продвижению в практику предприятий идей и технологий стратегического управления развитием.

Основной целью деятельности любого предприятия является получение прибыли, которая, в свою очередь, является результатом эффективного управления. Следовательно, главными вопросами, на которые должно найти ответ руководство высшего звена, есть вопрос: как правильно управлять предприятием, какие методы управления следует использовать, какой подход к управлению обеспечит стабильную и прибыльную работу предприятия.

Взгляды зарубежных и отечественных ученых на проблему эффективного управления многообразны. На данный момент существует несколько подходов: долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент (или стратегическое управление).

Каковы же принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием? Основное различие заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически

сложившихся тенденций роста. В системе стратегического планирования предположение, что будущее обязательно должно быть лучше прошлого и что его можно изучать методом экстраполяции не делается, поэтому важное место отводится анализу перспектив предприятия.

Термин "долгосрочное планирование" употребляется для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности предприятия в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать или 5-10 лет, или несколько десятилетий. Содержание определенного "долгосрочного планирования" зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что может быть долгосрочным для одного предприятия, может оказаться краткосрочным для другого. Следовательно, плановый горизонт для разных предприятий может быть разным. В этом смысле "стратегическое планирование" является более предпочтительным, так как оно никого не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и существенность этой работы.

Некоторые авторы [93] определяют стратегическое планирование как набор действий и решений, предпринятых руководством предприятия, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь ему достичь своих целей. Также указанные авторы выделяют четыре вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

распределение ресурсов (распределение ограниченных ресурсов предприятия, таких, как фонды, дефицитные управленческие способности и технологический опыт);

адаптация к внешней среде (создание благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем путем взаимодействия с обществом в целом; при этом в стратегическом планировании адаптация к внешней среде не является непрерывной, то есть она учитывается при разработке стратегического плана, но не присутствует в процессе реализации этого плана);

внутренняя координация (координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с

целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);

осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях).

Необходимо также отметить одну из концепций стратегического планирования – MBO (management by objectives) – управление по целям, позволяющее объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, впервые опубликованную П. Друкером. MBO – это ориентированная на результаты философия управления, где выделяется значение достижений и результатов, и усилия сосредоточиваются на изменении и повышении эффективности и индивида, и предприятия [47].

Главная проблема стратегического планирования заключается в том, что его выводы чрезвычайно трудно реализовать в практике предприятий.

Следующим историческим этапом в области разработки теории эффективного управления предприятием стала теория стратегического управления (менеджмента), одним из первых авторов которой стал американский ученый И. Ансофф [12, 13].

Поясняя суть стратегического управления, И. Ансофф утверждает, что стратегическое планирование должно применяться в комплексе с планированием возможностей руководства и управлением общим процессом стратегических изменений – только тогда обеспечивается его эффективность. В совокупности эти три тесно связанных между собой процесса автор называет стратегическим менеджментом (или управлением). Ансофф так определил содержание данного понятия: деятельность по стратегическому управлению – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [12, 24, 57, 128].

Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития

потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых сигналов и угроз внешней среды, конкурентной, инновационной и антикризисной политики. Стратегический характер приобретают применение ресурсов, их логистика (потoki, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой производственно-хозяйственной системы предприятия в целом, так и каждого ее элемента [16].

Многие ученые, применяя термин "стратегическое планирование", подразумевают стратегический менеджмент. Л. Т. Перри, Р. Скотт и Н. Смолвуд [172] объяснили употребление ими этого термина как наиболее широко применяемого в промышленности. В среде ученых для отражения пониманий чаще употребляется "стратегический менеджмент". Под зонтом стратегического менеджмента существуют несколько школ стратегической мысли, включая политическую школу Гарварда, школу конкурентных сил М. Портера и школу стратегического планирования. Общим во всех трех школах является нисходящий (сверху вниз) метод прямого подхода к стратегическому мышлению. "Когда используется термин "стратегическое планирование", подразумевается любой стратегический процесс с этими тремя характеристиками" [172].

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами [32, 90]:

- 1) информационным наполнением – в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- 2) появлением стратегических неожиданностей, вынуждающих принимать стратегические решения вне циклов планирования, то есть стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды;

3) реакцией стратегического менеджмента на внешние изменения, которая является двойственной: долговременной и оперативной одновременно; долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

4) включением элементов всех предшествующих систем управления, то есть составлением бюджетов, использованием экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов.

Часто стратегическое управление (стратегический менеджмент) называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management), означая, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегическое управление – понятие более объемное, нежели стратегическое планирование, охватывающее как руководство внутренними процессами предприятия, так и моделирование поведения предприятия в различных условиях внешней среды.

Для понимания содержания категории стратегического менеджмента представляется необходимым проанализировать подходы к определению данного процесса, существующие в зарубежной и отечественной литературе.

Дж. Б. Куинн определяет стратегический менеджмент как процесс соединения разрозненных частей формального стратегического анализа; по его суждениям, реальная стратегия предназначена для соединения внутренних решений и внешних событий в единый совместный процесс для создания нового, широкого понимания необходимых действий [96, 171].

Д. Хасси [154] формулирует сущность стратегического менеджмента как процесса управления долгосрочными целями, стратегией предприятия и ее претворением в жизнь.

С. Серто и П. Питер [176] под стратегическим менеджментом понимают продолжительный, последовательный, взаимосвязанный процесс, нацеленный на поддержание деятельности предприятия в

соответствии с его окружением.

По мнению А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда [137] и К. Боумэна [20], стратегический менеджмент – это деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач предприятия и с поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и окружением, которые позволяют добиться своих целей, соответствуют его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность предприятия в ориентации на стратегическое управление. С таким определением перекликается понимание процесса стратегического менеджмента российскими учеными [143].

Определение стратегического управления П. В. Забелина и Н. К. Моисеевой [55, 56] звучит как "технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени".

С. А. Попов [115] понимает стратегическое управление как "подсистему менеджмента коммерческой организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу стратегии организации".

Стратегический менеджмент – с точки зрения Н.Н. Тренева [138] – есть управление потенциалом предприятия, то есть управление способностью к выполнению каких-либо действий или достижению каких-либо целей.

Некое "философское понимание" в свое определение вкладывает В. С. Соловьев [124]: стратегическое управление – это определенная философия или идеология динамики социально организованной системы жизнедеятельности общества в социуме, намечаемой в форме стратегической политики.

О. И. Захаров [59], В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань [99], З. Е. Шершнева, С.В. Оборская [162] определяют стратегическое управление как реализацию концепции, в которой объединяются целевые и интегральные подходы к деятельности предприятия, что дает

возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с существующим потенциалом предприятия и приводить их в соответствие за счет разработки и реализации стратегии.

Стратегический менеджмент, по мнению А. Э. Воронковой [27], представляет собой комплекс мыслительных, волевых и формализованных действий, обеспечивающих определение целей предприятия и механизмов их достижения.

М. В. Володькина [25] характеризует стратегическое управление как многоплановый поведенческий процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии предприятия с учетом изменений, происходящих во внешней среде.

Таким образом, обобщая приведенные выше определения, можно сделать вывод о том, что зарубежные и отечественные ученые описывают стратегический менеджмент как процесс, включающий формулирование целей деятельности предприятия с последующей разработкой и реализацией стратегии, направленной на достижение поставленных целей в соответствии с изменениями внешней среды.

Необходимо акцентировать внимание на том факте, что направление развития деятельности предприятия зависит от уровня развития внутренних ресурсов (потенциала, способностей предприятия к достижению стратегических целей), равно как и от наличия потенциальных и реальных возможностей и угроз внешнего окружения предприятия.

В соответствии с таким принципом представляется возможным сформулировать определение стратегического управления, подчеркивающее направленность управления предприятием на развитие внутреннего потенциала одновременно с необходимостью непрерывного анализа динамики факторов внешней среды деятельности: **стратегическое управление** есть концепция разработки подсистемы управления предприятием в реальном времени и в перспективе, обеспечивающей эффективное развитие и рациональное использование потенциала предприятия при условии своевременного и адекватного реагирования на воздействия внешней среды [135].

Системы стратегического управления развиваются эволюционно, с учетом основ рыночных экономик различных стран. Именно с таким

экспериментальным материалом и имели дело западные ученые при разработке своей теории.

Необходимо выделить такие особенности состояния трансформирующейся экономики Украины:

деформированная структура производства – в общем объеме преобладает удельный вес энерго- и материалоемких отраслей (черная и цветная металлургия, топливная промышленность и электроэнергетика), при чрезвычайно низкой части наукоемких, экспортно ориентированных и ресурсосберегающих производств;

отсутствие сбалансированного бюджета, большой размер его дефицита, отсутствие стабильных источников без эмиссионного финансирования;

слаборазвитая рыночная инфраструктура;

отсутствие стабильного налогового законодательства, которое обеспечивает стимулирование отечественного производителя;

острый дефицит финансовых ресурсов у субъектов хозяйствования, что приводит к низкой инвестиционной активности.

Анализ существующих теорий стратегического управления показал, что они разрабатывались для экономических систем, развивавшихся эволюционно, и не являются адекватными переходной экономике Украины и экономике других постсоциалистических стран, но их необходимо использовать в качестве базы для дальнейшего развития. Поэтому актуальной является научная проблема выработки эффективных стратегий управления развитием предприятия [113].

Концепция стратегического менеджмента представляет стратегическое управление в виде важнейшей составляющей деятельности современного предприятия, касающейся трех ключевых сфер его функционирования [24]:

выработки и осуществления стратегии развития и поведения во внешней среде;

выработки и осуществления стратегии в отношении создаваемого предприятием продукта;

выработки и реализации стратегии в отношении персонала предприятия.

С. Серто и П. Питер [176] выделяют четыре исторические этапы становления стратегического менеджмента.

Этап 1. Базовое финансовое планирование. Формирование бюджета: внимание к функциональной деятельности; формирование ежегодного бюджета; оперативный контроль.

Этап 2. Планирование на основании прогнозов: статическое распределение ресурсов; многолетние планы; анализ окружающей среды; более эффективное планирование роста.

Этап 3. Планирование, ориентированное на внешнюю среду с применением абстрактного видения:

динамическое распределение ресурсов; оценка стратегических альтернатив; ситуационный анализ и конкурентная оценка; увеличение ответной реакции рынку и конкурентам.

Этап 4. Стратегический менеджмент:

поддержка объемов производства и климата в среде работников; творческий, гибкий процесс планирования развития предприятия; стратегический выбор структуры планирования; мобилизация всех ресурсов для создания конкурентных преимуществ.

Современный стратегический менеджмент, учитывая достижения всех школ и направлений, интегрирует их в процессе управления и базируется на следующих положениях [156]:

1. Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется только рациональной организацией производства продукции, снижением затрат, развитием специализации, то есть влиянием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первоочередной становится проблема гибкости и адаптированности к постоянным изменениям внешней среды. Значения факторов внешней среды резко повышаются в связи с усложнением всей системы общественных

отношений (в том числе политических, социальных, экономических), из которых складывается среда менеджмента предприятия.

2. Использование в управлении теории систем, что облегчает задачу рассмотрения предприятия в единстве его составляющих частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней открыты, то есть предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, которые поступают извне. Для успешного функционирования система должна приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении.

3. Применение в управлении ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обуславливается реакциями на различные по своей природе влияния внешней среды. Центральный момент – ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые существенным образом влияют на работу предприятия в данный период времени. Отсюда следует признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

4. Новая управленческая парадигма уделяет большое внимание таким факторам, как лидерство и стиль управления, квалификация и культура служащих, мотивация поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения. Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отображение в принципах менеджмента, формулирование которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей на предприятии.

5. Практическое применение новых принципов управления довольно трудоемко и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменения психологии служащих (в т.ч. менеджеров), повышения их квалификации и развития потенциала.

В дополнение к последнему положению современного стратегического менеджмента следует отметить, что возможности общефирменного управления, по мнению И. Ансоффа, основываются на пяти взаимосвязанных компонентах [12,13]:

1. Квалификация и кругозор ведущих управляющих.
2. Общественный климат (культурные отношения внутри предприятия).
3. Структура власти.
4. Методы работы и организационная структура.
5. Умение общеуправленческого персонала вести организационную работу.

Многие специалисты [12, 13, 24, 69, 83, 137] отмечают, что в системе стратегического управления будущее невозможно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив предприятия, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы предприятия, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми оно занимается. Обычно анализ конкурентных позиций показывает: даже при намерении предприятия следовать оптимальным стратегиям во всех видах своей деятельности, одни из них более перспективны, а некоторые – вовсе неперспективны.

Следовательно, необходим третий шаг, который в теории стратегического менеджмента получил наименование метода выбора стратегии: сравнение перспектив предприятия в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии. Во многих случаях линия нынешних возможностей неприемлема для предприятия: либо потому, что набор видов деятельности, которыми оно в настоящее время располагает, стратегически уязвим; либо по причине того, что линия перспектив обнаруживает несоответствие между долгосрочными и краткосрочными перспективами; либо потому, что управляющие претендуют на достижение темпов роста, намного превышающих линию перспектив. В таких случаях следующим шагом является анализ путей диверсификации. Его задачей является оценка недостатков нынешнего

набора видов деятельности и определение новых видов, к которым следует перейти.

Ученые, экономисты и исследователи, работающие в области стратегического управления [12, 13, 21, 83, 137, 167, 171, 172, 176], практически единогласно выделяют пять основных этапов в процессе стратегического управления:

- 1) анализ внешней среды;
- 2) определение направления деятельности;
- 3) формулирование стратегии;
- 4) внедрение стратегии;
- 5) стратегический контроль.

Анализ внешней среды (environmental analysis) рекомендуется проводить в нескольких направлениях, чтобы получить большее количество информации для выбора сферы деятельности предприятия.

Целью анализа внешней среды является идентифицирование сил, слабостей, возможностей и угроз, которые могут оказать влияние на процесс достижения предприятием намеченных целей.

Анализ внешней среды осуществляется на таких уровнях, как [176] общий анализ (анализ макроокружения) и операционный анализ (анализ непосредственного окружения).

Общий анализ (general environmental analysis) включает анализ таких составляющих, как социальный компонент, экономический, технологический, этический и законно-правовой компоненты.

Операционный анализ (operational environmental analysis) иногда называют анализом конкурентной среды, или конкурентного окружения предприятия, то есть непосредственной среды функционирования. Анализуются такие составляющие, как уровень труда, потребители (покупатели, клиенты), конкуренты, поставщики.

Стратегическое управление характеризует внешнюю среду предприятия такими параметрами, как сложность, взаимосвязанность факторов, подвижность и неопределенность. Поэтому в рамках анализа внешней среды предприятие должно определить уровень привычности, допустимости изменений во внешней среде, темп происходящих изменений, их предсказуемость и пороговое (критическое) значение

показателей, препятствующих нормальному функционированию предприятия [12, 13, 85, 167].

Процессы, протекающие во внешней среде, могут открыть новые благоприятные возможности, а также создать дополнительные трудности и/или поставить под угрозу деятельность предприятия на рынке. Теория стратегического менеджмента называет такие процессы возможностями и угрозами соответственно.

Но для того, чтобы успешно нейтрализовать угрозы и действительно использовать возможности, недостаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь средств противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать о новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования предприятия. Поэтому стратегический менеджмент при анализе внешней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие предприятия и предприятие в целом.

Таким образом, анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию, и сильных и слабых сторон, которыми обладает предприятие. Именно для решения этой задачи разработаны отдельные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом менеджменте.

Для получения предприятием информации должно быть налажено наблюдение за внешней средой, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, предприятие должно выработать положительное отношение к переменам, быть готовым к принятию стратегических решений и уметь подходить к решению проблем, опираясь не на прошлый, а на новый, накапливаемый опыт.

В соответствии с необходимостью разработки рекомендаций по эффективному управлению предприятиями в условиях изменчивости и нестабильности рыночной ситуации Украины на основе теоретических разработок и с использованием практического опыта зарубежных стран

стремительно развивается отечественная школа стратегического менеджмента, равно как и в странах ближнего зарубежья. Большой вклад в развитие школы стратегического менеджмента внесли украинские [25, 27, 29, 30, 33, 42, 98, 99, 113, 118, 139, 162, 163] и российские ученые [7, 11, 16, 17, 23, 24, 32, 55-57, 60, 69, 74, 83, 90, 97, 106, 114, 115, 124, 127, 138, 143, 146, 148-150, 167, 168].

В настоящее время в сложившихся условиях рыночной экономики переходного типа те украинские предприятия, которые в состоянии правильно сформулировать стратегические задачи развития и найти возможность их решения, тем самым обеспечивают себе высокий уровень конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами. Задачи же руководства таких предприятий состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения, создать организационную структуру – архитектуру, способствующую стратегическим изменениям, подобрать и обучить персонал, способный провести стратегические изменения. Причем следует отметить, что стратегическая архитектура, нацеленная на изменения, является гибкой системой и не имеет жесткой структуры.

В соответствии с дефинициями стратегического менеджмента основополагающей целью предприятия в условиях нестабильности внешней среды является эффективное и рациональное использование потенциала, стабилизация существующих и разработка новых преимуществ в конкурентной борьбе, что обеспечит предприятию повышение уровня конкурентоспособности на выбранном рынке товаров и услуг. Такая цель может быть достигнута при помощи реализации системной стратегии развития, направленной на повышение конкурентного статуса предприятия, разработка которой должна быть произведена в соответствии с теоретическими положениями и практическими рекомендациями концепции стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на рост динамизма внешней среды деятельности. Теория стратегического управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал

методов внутрифирменного планирования развитых стран.

В настоящее время существуют множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия как средства связи предприятия с внешней средой [128].

Дж. Б. Куинн [96, 171] определил стратегию как "модель или план, который объединяет главные цели организации, политику и последовательность действий в единое целое". Он также полагает, что стратегия помогает предприятию распределить его ресурсы, сделать ставку на их сильные стороны, уменьшить слабости, использовать все запроектированные производственные мощности и противостоять конкурентам. Необходимо отметить, что определение стратегии, по Куинну, объединяет в одном понятии формальные планы и неформальные модели деятельности. Это определение перекликается с пониманием стратегии Г. Минцбергом "стратегия – это модель потока решений" [171]; при этом фокусируется внимание на различном понимании понятия стратегии: стратегия как план, как палитра, как позиция, перспектива и концепция. Таким образом, Г. Минцберг расширяет трактовку стратегии как осознанной и намеренной деятельности, уходя от традиционного смысла этого термина, обращая внимание на понятие спонтанно возникающей стратегии.

По Г. Минцбергу, стратегия есть *план*, некий вид сознательно или намеренно разработанной последовательности действий, путеводная линия (или ряд таких линий), которой придерживается предприятие в конкретной ситуации. Но если стратегии могут быть заранее продуманными, значит они могут быть и реализованными. Иными словами, понимание стратегии только как плана недостаточно, необходимо определение, которое включало бы в себя результативное поведение.

Так появляется определение стратегии как *палитры, паттерна* (англ. pattern – буквально: "палитра", "модель"), определенной линии действий. Согласно такому пониманию, стратегия – и заранее продуманная, и выстраивающаяся по ходу развития событий – есть

некая последовательность в поведении предприятия.

Следующим пониманием стратегии является стратегия как *позиция*, а именно, соотношение предприятия с внешней средой. В этом случае стратегия становится посредником между предприятием и внешней средой. Отсюда необходимость рассмотрения внутренней среды предприятия, чтобы получить возможность оценки ситуации в широком смысле. С этой точки зрения стратегия является *перспективой*, и суть ее определяется не только избранной позицией, но и укоренившимся способом восприятия мира.

Пятым смысловым понятием Г. Минцберга является понимание стратегии как *концепции*. Это означает, что все стратегии представляют собой абстракции; всякая стратегия есть изобретение, фантазия, продукт воображения, вне зависимости от того, разрабатывается она намеренно для регулирования поведения в будущем или же извлекается из прошлого опыта.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [93] характеризуют стратегию как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии предприятия и достижения его целей.

К. Боумэн [20], А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [137] определяют стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: определение миссии; конкретизацию видения предприятия и постановку целей; формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Н. В. Куденко [75] понимает стратегию как координирующий, объединяющий фактор между целями и ресурсами предприятия.

В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова формулируют понятие стратегии как генеральной программы действий, выявляющей приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. По их мнению, стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [90].

Н. Н. Тренев [138] подчеркивает качественную сторону стратегии предприятия: стратегия есть качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия.

"Стратегия", в переводе с древнегреческого – искусное управление войсками, направленное на достижение победы над противником. По существу, отмечает М. И. Кныш [69], главная цель любой стратегии – поиск способов мобилизации ресурсов компании и обеспечения высокого морального духа сотрудников, необходимых для победы над конкурентами, и их практическая реализация.

С точки зрения системного подхода, М. В. Володькина дает следующее определение стратегии: "взаимосвязанный перспективный план действий, который разрабатывает предприятие для достижения долгосрочных целей с учетом собственного потенциала, а также факторов внешней среды и ее ограничений" [25].

Как "основное, ведущее направление движения для поэтапного достижения каких-либо целей" определяет стратегию В. С. Соловьев [124].

В контексте такого понимания термин "стратегия" используется также в теории исследования операций, где стратегия определяется как "план действий в конкретной ситуации, зависящей от поступков оппонентов" [126].

Таким образом, поскольку предприятие также функционирует на рынке в условиях активных действий конкурентов, термин "стратегия" появился и в практике управления предприятиями.

Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь и А. Н. Тридед [118,139] обобщили различные определения и описания стратегии таким образом:

- набор правил для принятия решений;
- средство для достижения цели;
- системный подход;
- инструмент для перераспределения нагрузки;
- управленческий инструмент;
- сложное и потенциально мощное орудие;
- обобщающая модель действий;
- стратегия предприятия, обуславливающая его действия;

корпоративная стратегия, которая определяет соответствующие функциональные стратегии;

детальный всесторонний комплексный план;

стратегии при перемещении вниз по иерархии управления могут рассматриваемые как цели;

понятие стратегии, которое соответствует употреблявшимся ранее терминам "политика" или "деловая политика";

направление действий на достижение цели или выполнение задачи;

установление ориентиров и объяснение, каким образом должны быть достигнуты цели;

понимание как управление долгосрочными конкурентными преимуществами;

конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели;

качественно определенное направление развития предприятия;

долгосрочная задача, касающаяся поведения в среде;

сильная деловая концепция плюс набор реальных действий.

В результате такого анализа названные авторы – делают вывод о том, что практически все приведенные определения стратегии используют принцип "решения проблем" и утверждают, что на сегодняшний момент более адекватной является формула "разрешение противоречий", они предлагают следующее определение: "стратегия – это способ реализации предприятием своих интересов, определяющий его поведение в пространстве параметров, которые характеризуют противоречия, порождаемые взаимодействием предприятия и рыночной среды, а также взаимодействием внутренних компонентов предприятия, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла" [118, 139]. Это дает возможность устанавливать ориентиры, правила, сужает варианты выбора поведения для разрешения противоречий в рамках заданных ограничений, а также играет роль средства координации всех иерархических уровней предприятия и выступает, таким образом, как управленческий инструмент системы менеджмента [139].

С. А. Попов [115] определяет стратегию как деловую концепцию

развития предприятия на заданную стратегическую перспективу, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить предприятию конкурентные преимущества в достижении целей. Также как общий план развития предприятия по достижению целей понимает стратегию А. В. Шегда [159].

В данном контексте представляется необходимым выявить различия между понятиями "рост" и "развитие".

Как отмечают некоторые авторы [118], развитие рассматривается как категория стратегического менеджмента. Для понимания сущности различные аспекты развития, по мнению И. Новика [101], обобщаются в четыре системных утверждения:

структурированность развития;

целостность развития (связь входа–выхода системы);

зависимость развития от динамики среды;

информационность развития, что говорит о ведущей роли информации в протекающих процессах.

Авторы работ [95, 118] также связывают понятие развития с понятием интенсификации, которая предполагает повышение эффективности работы системы.

Следовательно, понятие роста и развития неоднозначны. Р. Акофф [9] полагает, что рост может сопутствовать развитию или происходить без развития. При этом рост трактуется как увеличение размеров или количества чего-либо; а развитие рассматривается как приобретение потенциала для улучшения, а не само улучшение качества или уровня. Таким образом, развитие понимается как процесс.

Б. Карлофф [65] определяет развитие как "изменения от простого к более сложному" и использует понятие развития применительно к совершенствованию какой-либо продукции (услуги) предприятием в целях максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Многие ученые-экономисты, говоря о стратегии предприятия, в своих дефинициях в том или ином смысле употребляют термин "развитие". Так, А. П. Градов рассматривает стратегию как "набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие

цели *развития* той или иной системы" [167].

Существует также понимание стратегии как системного подхода к решению проблем *развития* и функционирования предприятия, обеспечивающего сбалансирование его деятельности и определяющего главные направления его *развития* [74].

В работе [24] О. С. Виханский формулирует определение стратегии как долгосрочное качественно определенное направление *развития* предприятия, касающееся сферы средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции в окружающей среде, приводящей предприятие к его целям.

Г. Минцберг [95] отмечает, что стратегия предприятия задает направление, то есть указывает предприятию оптимальный курс *развития* в создавшихся условиях. С подобной точки зрения рассматривают стратегию и другие авторы [32, 90, 98, 118].

А. Н. Тридед [139, 140] определяет стратегию *развития* предприятия как модель его долгосрочных действий, реализация которой направлена на достижение поставленных стратегических целей.

В результате приведенного анализа предлагается различать понятия роста и развития в соответствии с изложенным выше и понимать стратегию предприятия как стратегию развития – стратегию приобретения конкурентных преимуществ и повышения конкурентного статуса на рынке товаров и услуг.

Основываясь на определении стратегии как последовательности действий и принятии решений, данным Г. Минцбергом [96], предлагается понимать стратегию развития предприятия как систему, состоящую из подсистем – элементных стратегий, действующих одновременно, направленных на достижение стратегических целей предприятия и взаимовлияющих друг на друга как элементы единой целостной системы.

В качестве примера системной стратегии, подтверждающего данное утверждение, можно привести стратегию развития предприятия и достижения им устойчивой позиции на рынке, а элементными стратегиями будут являться стратегии роста потенциала, снижения издержек на производство, инноваций, инвестиций, маркетинга,

совершенствования кадрового потенциала и т. д.

В соответствии с существующими мнениями специалистов в области стратегического менеджмента и исходя из принципа системности стратегии, представляется возможным сформулировать определение стратегии развития предприятия следующим образом: **стратегия развития** есть система управленческих решений, направленных на координацию процесса совершенствования стратегического потенциала предприятия с целью приобретения конкурентных преимуществ в условиях нестабильности внешней среды.

Говоря о стратегии развития как о системе, целесообразным представляется рассмотреть научные подходы к описанию развития систем различной природы и свойств, характеризующих состояние систем.

Существуют три основных подхода в теории и практике науки к описанию развития систем разных классов: физический, биологический и химический [139, 140]. Физический подход базируется на механистической научной картине мира на основе экспериментально-математического природоведения, причем система рассматривается как сложная механическая.

Биологический подход основан на эволюционной теории Ч. Дарвина, сущность которой заключается в представлении о естественном отборе при помощи конкуренции и выживания наиболее приспособленных видов как движущей силы эволюции. Концепция самоорганизации положена в основу химического подхода, характерными чертами ее являются: кооперативность действий элементов и подсистем, составляющих изучаемую систему; неуравновешенность состояния, которое поддерживается за счет энергии окружения; нелинейность процесса, описываемого уровнями второй и третьей ступеней; граничный характер процесса самоорганизации. Традиционная экономическая теория описания процессов развития производственно-экономических систем базируется в основном на физическом и биологическом подходах [93, 139, 140]. При этом ученые выделяют наличие ряда недостатков приведенных подходов к описанию процессов развития производственно-экономических систем, главным из которых

является приписывание указанным системам свойств живой или неживой природы, в то время как производственно-экономические системы представляют собой симбиоз живой и неживой систем, а также отмечают, что предприятию как производственно-экономической системе с позиции синергического подхода присущи такие отличительные черты, как открытость и неуравновешенность [139, 140]; сам же процесс развития системы характеризуется необратимостью, случайностью, неопределенностью и нелинейностью [140]. Синергизм (синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий, вследствие чего повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и/или в снижении издержек производства. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации предприятия; преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий [12, 13, 60, 140].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс развития предприятий определяется приведенными выше параметрами в условиях конкуренции на рынке товаров и услуг. И, следовательно, стратегия развития предприятия является инструментом нейтрализации негативных случайных возмущающих воздействий на предприятие со стороны внешней среды и обеспечения устойчивого конкурентного положения.

Теоретики и практики, работающие в области стратегического управления [60, 171], свидетельствуют о том, что лишь 10% сформулированных стратегий реализуется в деятельности предприятий, и не по той причине, что стратегии разрабатываются неправильно, а потому, что на этапе реализации стратегии имеется значительно больше вариантов возможных действий, чем предписывает рациональный подход, согласно которому правильно проработанная стратегия имеет один оптимальный вариант осуществления, а все отклонения от него понижают значения параметров эффективности стратегического управления. Эти особенности осуществления стратегий осмысливаются в методологиях инкрементализма и эквифинальности.

Основателем метода инкрементализма принято считать Ч. Линдблома, который в 1960-х годах сформулировал методологические принципы этой концепции и предложил два метода решения задачи формулирования стратегии предприятия.

Первый метод он назвал "методом корней" – его обычно применяют для решения простых проблем и используют в модифицированной форме с такими основными характеристиками [60]:

- цели и ценности устанавливаются до эмпирического анализа политических программ;

- политическая программа формулируется через анализ "средства – результат (цель)";

- критерием "хорошей политики" является возможность нахождения оптимальных средств для достижения намеченных целей;

- анализ является исчерпывающим – каждый существенный фактор принимается во внимание;

- теории можно безраздельно доверять.

Как отмечают ученые [60, 171], метод корней является рациональным дедуктивным идеалом, поскольку сложным представляется найти практическое применение такого подхода на практике.

Второй метод под названием "метод ветвей" имеет следующие характеристики:

- процесс выбора целей и эмпирический анализ необходимых действий не отделяются друг от друга, они тесно взаимосвязаны;

- поскольку средства и цели неотделимы анализ "средства – результат (цель)" часто неуместен или органичен;

- критерием "хорошей политики" является согласие различных аналитиков с данной политической программой;

- анализ существенно ограничен по причине пренебрежения: возможными последствиями; альтернативными политическими программами; величинами, которые могут влиять на процесс;

- последовательность сравнений значительно уменьшает или исключает уверенность в теории.

Метод последовательных ограничений в настоящее время

известен как инкрементализм (синонимы: частный инкрементализм; серийный, коррективный, фрагментарный процесс). Двумя аспектами этого метода являются тесно взаимосвязанные оценка и эмпирический анализ; намечаемые цели и стратегические программы выбираются одновременно.

Более развитую версию инкрементализма предложил Дж. Б. Куинн [60, 171], основная идея которой состоит в том, что процесс формирования стратегии предприятия осуществляется путем действительно малых, но независимых приращений: "...реальная стратегия имеет тенденцию развиваться, когда внутренние решения и внешние события стекаются вместе для того, чтобы появилось новое соглашение относительно будущих действий ...".

В науке об управлении также находит применение методология стратегической эквифинальности [60]. Само понятие эквифинальности можно определить как возможность достижения стратегических целей предприятия различными путями; такое понимание категории эквифинальности обуславливает связь с проблемами управления сложными системами в нестабильной среде. Л. фон Берталанфи, введший понятие эквифинальности в общую теорию систем, утверждал, что эквифинальность присуща открытым системам тогда, когда они достигнут устойчивого состояния из различных начальных условий. В последнее время в конце XX века ученые начали использовать эквифинальность для обозначения процессов, вследствие которых конечное состояние или результат (эффективность), определенные стратегией развития, могут быть достигнуты при помощи различных организационных структур при условии тех же самых непредвиденных обстоятельств, с которыми сталкивается предприятие в своей деятельности. Тем самым эквифинальность подразумевает, что для руководства предприятия всегда остается возможность выбора при управлении предприятием с целью достижения максимально возможной эффективности.

Следовательно, можно заключить, что теоретические положения эквифинальности относятся к деятельности по стратегическому управлению развитием предприятия, поскольку позволяют обеспечить

рациональность использования времени и ресурсов потенциала предприятия, а также позволяют упростить процесс выбора стратегических альтернатив – управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей для реализации стратегии развития предприятия в перспективе.

Стратегии имеют несколько отличительных черт – таких, как:

процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия;

сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет предприятие на желательные события;

в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи;

поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь предприятие, а стратегия – средство для достижения данной цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры предприятия изменятся;

наконец, стратегия и ориентиры взаимно заменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях предприятия. Некоторые параметры эффективности (например доля рынка) в один момент будут служить ориентирами, а в другой станут стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри предприятия, возникает иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Б. Карлофф [65] выделяет девять основных факторов, определяющих стратегию любого предприятия и придающих ей специфические свойства:

корпоративная миссия, по формулировке которой можно судить о самой стратегии. С течением времени миссия устаревает, что вносит неопределенность в решения о направлениях конкурентной борьбы, средствах ее осуществления и т. п.; и тогда встает вопрос о разработке нового ее варианта на основе анализа рыночного спроса и динамики общественных потребностей;

конкурентные преимущества, отражающие наиболее благоприятные для предприятия способы ведения конкурентной борьбы (низкий уровень издержек, высокое качество и т. п.); считается, что они влияют на выбор стратегии в наибольшей степени;

организация бизнеса, характеризующаяся способом деления предприятия на отдельные подразделения, их дифференциацией и интеграцией;

продукция, выпускаемая предприятием, и ее соответствие запросам и нуждам потребителей, особенности ее сбыта и послепродажного обслуживания;

ресурсы, которыми предприятие располагает для инвестирования в различные сферы деятельности и текущего производства;

ожидаемые изменения структуры предприятия в результате приобретения или продажи его подразделений, филиалов и т. п., осуществляемые с целью ее улучшения;

рынки и их границы, в основе которых лежат не только географические факторы, но особенности продукции и круг ее потребителей;

программы совершенствования производства, расширения рынков

сбыта, повышения деловой активности, развития научных исследований и разработок;

культура и компетентность управления, характеризующиеся уровнем притязаний, предприимчивости, способности к лидерству, отношением к людям, работе, успехам и неудачам.

К факторам, о которых говорит Б. Карлофф, можно добавить рискованность деятельности, уровень подготовки и квалификации работников, степень зависимости предприятия от внешней среды и принятых ранее на себя обязательств, и др.

Определение стратегии развития для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Говоря о теории стратегического менеджмента, необходимо сказать о существовании в научной литературе десяти различных точек зрения на аспект построения стратегии, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел [95] выделяют такие научные школы и дают следующие определения, описывающие видение их сторонниками стратегического процесса:

1. Школа дизайна – формирование стратегии как процесса осмысления. Источники: Ф. Селзник, У. Ньюман и К. Эндрюс [95]. Процесс формирования стратегии подразумевается как уникальные, заранее планируемые перспективы продуманного и предписывающего характера; изменения в процессе редки, но существенны; внешняя среда рассматривается как средство для достижения целей.

2. Школа планирования – формирование стратегии как формального процесса. Источники: И. Ансофф [12, 13]. Стратегия представляется как планы, разделенные на субстратегии и программы; процесс разработки стратегии формальный, с элементами предначертанности; изменения периодичны и постепенны; внешняя среда характеризуется как уступчивая, с контрольным числом факторов, которые необходимо оценить или контролировать.

3. Школа позиционирования – формирование стратегии как

аналитического процесса. Источники: Д. Шендел, К. Хаттен [95], М. Портер [116, 117]. Стратегия выглядит как запланированные родовые позиции и хитрые приемы; процесс разработки стратегии аналитический, систематический, продуманный; изменения часты и частичны; внешняя среда зависит от требований конкуренции, уступчивая, поддается экономическому анализу.

4. Школа предпринимательства – формирование стратегии как процесс предвидения. Источники: Й. Шумпетер, А. Коул [95]. Стратегия рассматривается как личностный, уникальный взгляд, предвидение в поисках ниши; процесс разработки стратегии базируется на основе интуитивного подхода, является предначертанным, всеохватывающим, описательным; изменения редки, умеренны, но революционны; внешняя среда представляется как управляемая со множеством ниш.

5. Когнитивная школа – формирование стратегии как ментальный процесс. Источники: Г. Саймон, Дж. Марч [95]. Стратегия понимается как интеллектуальный взгляд и понимание; процесс создания стратегии трактуется как интеллектуальный, формируется "по ходу"; изменения редки, сопровождаются сопротивлением и выстраиваемые интеллектуально; внешняя среда представляется как либо неодолимая, либо конструируемая;

6. Школа обучения – формирование стратегии как развивающегося процесса. Источники: Ч. Линдблом, Р. Кайерт и Дж. Марч, К. Вейк, Дж. Б. Куинн [96], К. Прахалад и Г. Хэмел [170]. Стратегия уникальна, представляет собой образцы и схемы действий; процесс разработки стратегии формируется "по ходу", неформальный, неорганизованный; изменения непрерывны, постепенны либо частичны, с редкими озарениями; внешняя среда понимается как сложная и непредсказуемая.

7. Школа власти – формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Источники: Г. Аллисон, Дж. Пфедффер, Г. Салансик, Г. Этли [95]. Стратегия выглядит как политические и кооперативные образцы, схемы действий, а также тайные и открытые приемы и методы; процесс разработки стратегии конфликтный, агрессивный, неожиданный, продуманный; изменения часты и частичны; внешняя

среда рассматривается как противоречивая на микроуровне и какуступчивая, склонная к переговорам на макроуровне;

8. Школа культуры – формирование стратегии как коллективного процесса. Источники: Э. Ренман и Р. Норманн [95]. Стратегия видится как уникальная коллективная перспектива; процесс разработки стратегии идеологический, несвободный, коллективный, носит предначертанный характер; изменения редки, сопровождаются идеологическим сопротивлением; внешняя среда считается несущественной.

9. Школа внешней среды – формирование стратегии как реактивный процесс. Источники: М. Ханнан, Дж. Фриман, Д. Пью [95]. Стратегия представляется как особые позиции, ниши; процесс разработки стратегии пассивный, неожиданный по причине диктовки извне; изменения редки, существенны, частичны; внешняя среда рассматривается как предъявляющая высокие требования.

10. Школа конфигурации – формирование стратегии как процесс трансформации. Источники: А. Чандлер [169], Г. Минцберг, Д. Миллер, Р. Майлс, К. Сноу [95, 96]. Стратегия представляет собой любой возможный взгляд всех вышеперечисленных девяти школ; процесс разработки стратегии интеграционный, случайный или упорядоченный, плюс все характеристики процессов остальных школ; изменения редки и революционны, в промежутках между "революциями" – постепенны; внешняя среда представляется в любом необходимом контексте.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что все школы стратегической мысли рассматривают один и тот же процесс – процесс формирования стратегии предприятия – со своей точки зрения. Авторы разделяют взгляды приверженцев теорий конфигурации и предпринимательства, тем самым подразумевая трансформационный процесс формирования стратегии на основе предвидения в поиске собственной ниши рыночного пространства.

При изучении теории стратегического менеджмента необходимо также отметить, в чьи обязанности входит разработка стратегии. А. Чандлер [169] высказал мысль о том, что искусство стратегии является настолько комплексным процессом, что он требует специального

руководства старших сотрудников, называемых "несколькими ключевыми фигурами в любой организации". Наблюдения А. Чандлера были использованы для определения стратегического менеджмента как области деятельности компетенции менеджеров высшего звена, или топ-менеджеров. Детальные корпоративные стратегические планы предусматривают объединение детализированных деловых планов; и вместе же они работают на операционном уровне [172].

В контексте стратегического менеджмента термины "корпоративная миссия", "корпоративная стратегия" равнозначны терминам "миссия предприятия" и "стратегия предприятия", поскольку речь идет о глобальных, общих понятиях управления.

Разработку стратегии развития на предприятии можно представить в виде выстраивания стратегической пирамиды [137]. На диверсифицированном предприятии стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

- корпоративная стратегия (стратегия для предприятия и сфер его деятельности в целом);

- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности предприятия);

- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.;

- операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц: подразделений, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений).

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс).

Уровень корпоративной стратегии предусматривает:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений предприятия (приобретение предприятий, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;

установление инвестиционных приоритетов и направление стратегических ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Деловая стратегия складывается из следующих шагов:

1. разработки мер по усилению конкурентоспособности и сохранению конкурентных преимуществ;
2. формирование механизма реагирования на внешние изменения;
3. объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;
4. усилия по решению специфических вопросов и проблем предприятия.

Функциональная стратегия подразумевает действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения, а также обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров.

Операционная стратегия – это действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения [137].

Понятие сущности стратегии развития как системы справедливо на уровне корпоративной и деловой стратегии в рамках одного из направлений деятельности предприятия; на функциональном уровне стратегии будут являться элементами деловых системных стратегий.

В соответствии с определением стратегии, сформулированным Г. Минцбергом [96] как плана и как паттерна можно сделать вывод о том, что планы могут оставаться нереализованными, а спонтанные планы могут появляться безо всякого предварительного продумывания. Таким образом, появляются понятия преднамеренной стратегии и реализованной стратегии; и различаются стратегии сознательные, в которых реализуется задуманное ранее, и спонтанные, когда паттерн развивается непредсказуемо или даже вопреки сознательным стратегиям.

Так, по мнению Г. Минцберга, возможным представляется разделение и классификация стратегии развития предприятия от

предельно сознательных до максимально спонтанных:

плановые стратегии – возникают в форме официальных планов и поддерживаются посредством установления официального контроля для обеспечения строгого и неукоснительного воплощения стратегии;

предпринимательские стратегии – возникают как централизованное видение; намерения существуют как личное, официально не заявленное предвидение ситуации руководителем;

идеологические стратегии – существуют как коллективное видение ситуации; предприятия играют активную роль по отношению к внешней среде. Такие стратегии являются достаточно сознательными;

зонтичные стратегии – руководитель осуществляет частичный контроль, определяя стратегические цели или границы действий работникам, в результате чего стратегии носят характер частично сознательный, а частично – спонтанный. Такие стратегии можно назвать осознанно развивающимися, имея в виду, что руководитель намеренно оставляет свободу маневра менеджерам среднего звена;

процессуальные стратегии – руководство контролирует лишь отдельные аспекты стратегии (часто административные), оставляя определение сути стратегии среднему звену;

несвязанные стратегии – зарождаются в дочерних, структурных предприятиях, не имеющих жестких связей с основным коллективом, содержат схемы собственных действий, которые могут расходиться/противоречить централизованным планам;

стратегии консенсуса – паттерны деятельности различных отделов предприятия увязываются на основе взаимного согласия и постепенно сводятся к нескольким доминирующим образцам; такие стратегии являются преимущественно спонтанными;

навязанные стратегии – зарождаются во внешней среде, которая диктует модели поведения либо прямым воздействием, либо косвенным образом; стратегии такого типа в большинстве являются развивающимися, хотя в случае их соответствия внутреннему характеру могут стать предначертанными.

Приведенная классификация [96] еще раз доказывает динамичность стратегического управления и необходимость

обеспечения постоянной гибкости стратегии развития предприятия вследствие внешних воздействий и изменений, как положительных, так и отрицательных, идущих в разрез с официальной, уже утвержденной стратегией предприятия.

Для обеспечения достаточного уровня конкурентоспособности дорожно-строительного предприятия необходима выработка адекватных изменениям внешней среды стратегий развития – активного либо пассивного характера реагирования.

Формирование стратегии развития для достижения конкурентных преимуществ включает несколько этапов [46]: установление основы конкурентного преимущества, выявление возможностей для преимуществ в конкуренции, разработка конкурентных стратегий и предвидение реакции конкурентов, которые разработаны на основе сравнения основных положений формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности в результате анализа существующих теоретических подходов к данной проблеме.

Исходя из понимания стратегии развития с точки зрения системного подхода, любая реализуемая линия поведения предприятия для усиления своих конкурентных преимуществ характеризуется как система стратегий, работающая в условиях непредсказуемости и постоянной изменчивости внешней среды, так называемых внешних возмущающих воздействий. С целью наглядного представления стратегии развития предприятия разработана схема стратегического управления (рис. 1.1), которая отражает процесс управления недиверсифицированным предприятием на двух уровнях разработки стратегий: деловой (сферы деятельности) и функциональный (уровень подразделений и отделов).

Достижение предприятием успешного конкурентного статуса на рынке может быть результатом реализации как одного вида стратегии, так и комплекса стратегий. Чаще стратегия роста результирующих показателей финансово-хозяйственной деятельности и развития предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимодополняющих функциональных стратегий, направленных на достижение единой цели.

Так, в едином комплексе могут быть реализованы стратегии повышения уровня развития потенциала, дифференциации продукции, проникновения в новые стратегические зоны хозяйствования, инвестиций, снижения издержек на производство, инновационных процессов, лидерства по сбыту и др.

Как показано на рис. 1.1, стратегическое управление развитием предприятия на всех уровнях связано с внешней средой. Во-первых, через оперативные действия, когда предприятие извлекает выгоду из обмена продукцией и услугами со средой. Для этого оно старается добиться максимальной эффективности производства, установления максимально возможных цен и увеличения своей доли рынка товаров и услуг. Во-вторых, через линию стратегического поведения, заключающуюся в замене устаревшей продукции либо услуг на новые, имеющие более высокий потенциал прибыли в будущем. Для этого предприятие определяет области нового спроса, разрабатывает соответствующие продукты, развивает необходимые производственные и сбытовые способности, исследует рынок и представляет на нем новую продукцию. В соответствии с этим целью стратегии развития предприятия является управление эффективностью использования ресурсов стратегического потенциала для повышения уровня конкурентоспособности на основе имеющихся и приобретаемых конкурентных преимуществ, а также обеспечение адекватной своевременной реакции на возмущающие воздействия внешней среды.

Вместе с тем обоснование наиболее целесообразных направлений обеспечения эффективного функционирования предприятий в переходной экономике требует углубленного исследования экономической сущности категории "конкурентоспособность" и разработки адекватного методологического подхода к ее исследованию.

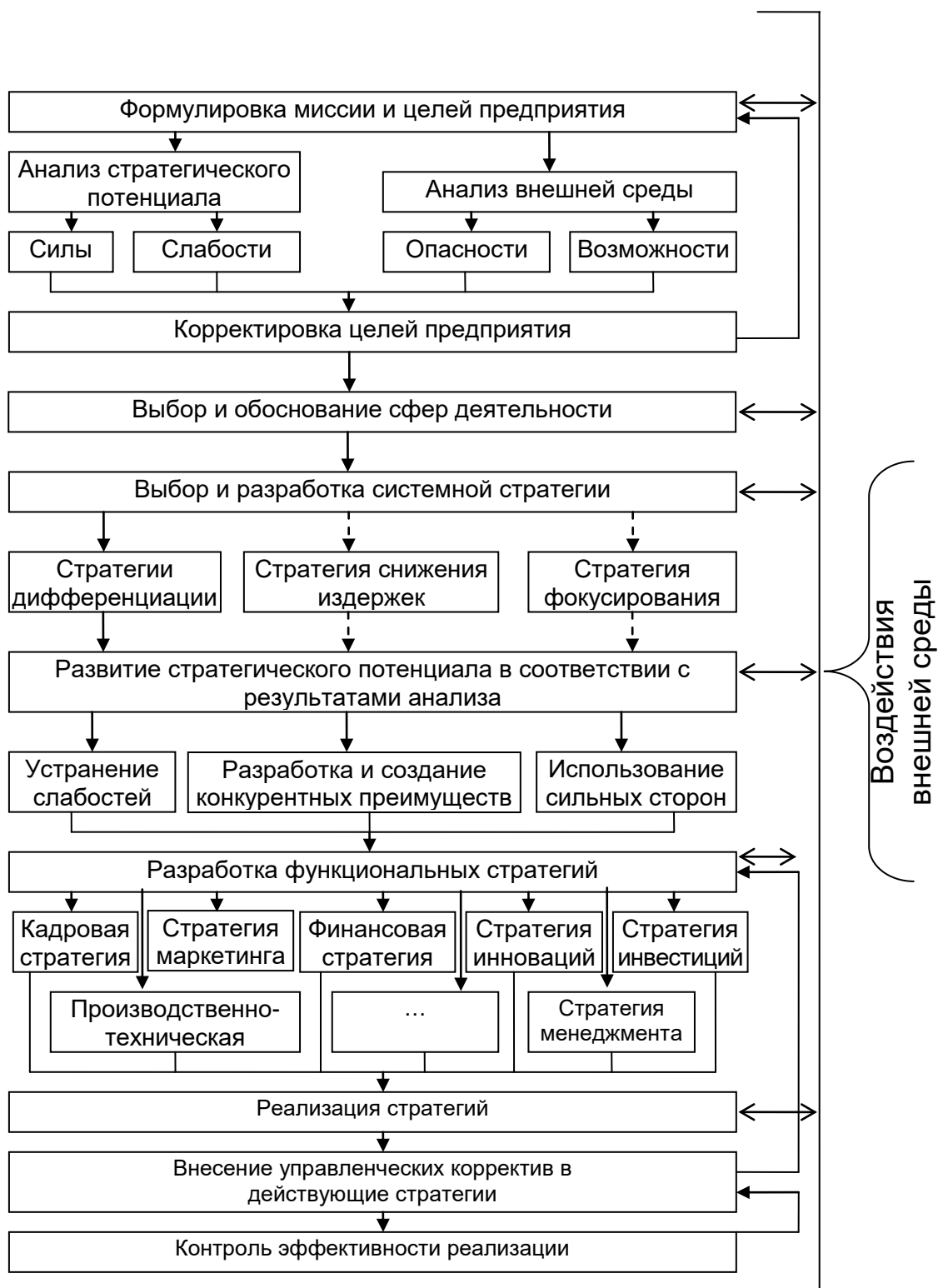


Рис. 1.1. Схема стратегического управления развитием предприятия

1.2. Экономическая сущность категории "конкурентоспособность предприятия"

Объективным условием существования и развития рыночной экономики выступает конкуренция, представляющая собой "соперничество", "соревнование между выступающими на рынке предприятиями, имеющее целью обеспечить лучшие возможности сбыта своей продукции, удовлетворение разнообразных потребностей покупателей" [92]. Становление конкурентной среды требует соответствующего приспособления предприятий к новым для них условиям, разработки новых и корректировки применяемых методов хозяйствования, стратегии и тактики поведения на рынке, то есть способности реализовать свои цели в противостоянии с конкурентами.

Конкурентоспособность является одной из важнейших категорий современной рыночной экономики. В зависимости от объекта приложения этого термина следует различать конкурентоспособность продукции (товара), конкурентоспособность предприятия (производителя), конкурентоспособность отрасли (национальной экономики). Каждая из этих категорий имеет существенные отличия и характерные черты, которые подтверждают правомерность и целесообразность такой их дифференциации. Обобщающим для всех рассматриваемых категорий является то, что они отражают способность исследуемого объекта эффективно выполнять свои функции в условиях формирования конкурентной среды.

В современных исследованиях во главу угла чаще всего ставится конкурентоспособность товара. Отдавая должное такому подходу, все же, по мнению автора, наиболее важной как с микро-, так и с макроэкономических позиций является конкурентоспособность предприятия.

Товар, прежде всего, выступает как результат производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой предприятием. Именно на предприятии на этапе технической подготовки производства и непосредственно в ходе производственного процесса закладываются те качественные характеристики товара, которые формируют его

потребительскую ценность, отвечающую требованиям рынка. Предприятие с учетом внешних обстоятельств и собственных возможностей определяет стратегию продвижения и сбыта продукции, создавая условия для успешной ее реализации потребителям. Да и с точки зрения макроэкономических процессов конкурентоспособность отрасли, региона или национальной экономики может быть реализована только через производственно-хозяйственную деятельность соответствующих предприятий.

Несмотря на важность исследуемой категории, анализ отечественной и зарубежной специальной литературы показывает, что единый терминологический подход к определению экономической сущности конкурентоспособности предприятия отсутствует. Такое положение затрудняет разработку эффективных методических подходов к оценке, анализу и регулированию конкурентной стратегии предприятия.

Одним из наиболее широко употребляемых определений является следующее: "Конкурентоспособность производителя (фирмы) представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности " [53].

В соответствии с другим подходом конкурентоспособность предприятия трактуется как "уровень его компетентности по отношению к другим предприятиям-конкурентам по таким параметрам, как технология, практические навыки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации" [52]. Вторая трактовка носит несколько более конкретный характер, определяя критерии оценки, однако по сути своей они близки и базируются на позиции сопоставления конкурирующих предприятий либо по отличиям процесса развития, либо по уровню компетенции.

А. П. Градов и другие определяют конкурентоспособность фирмы как "ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам

данной отрасли внутри страны и за ее пределами" [167], причем неясно, о преимуществе в каких сферах деятельности фирмы идет речь, да и сама трактовка соответствует только предметной конкуренции.

Под конкурентоспособностью понимаются также "возможности фирмы предложить товар, отвечающий определенным требованиям покупателя, то есть определенного качества, в нужном количестве, в необходимые сроки и на более выгодных условиях поставки, чем конкуренты" [81]. Это определение, на наш взгляд, носит несколько односторонний характер, базируясь прежде всего на концепции конкурентоспособности товара, и в меньшей степени отражает эффективность производственно-хозяйственной деятельности производителя.

По той же причине неприемлемым представляется и определение конкурентоспособности как "реальной и потенциальной возможности предприятий в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для них, чем товары конкурентов", сформулированное в работе [103].

В приведенных выше определениях конкурентоспособность предприятия рассматривается как относительная категория, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами (причем, как правило, внутри одной отрасли) на одном и том же рынке.

Все перечисленные определения базируются на теории конкурентного преимущества, разработанной М. Портером [117, 173-175], в соответствии с которой конкурентоспособность фирмы может быть обнаружена (оценена) только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих товары-субституты. М. Портер рассматривает конкурентоспособность фирмы исключительно как относительную категорию, выявить которую можно только сравнением предприятий между собой как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является общепринятым и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания.

Вместе с тем он не отражает всей глубины исследуемой категории и имеет ряд существенных недостатков:

выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

основной акцент ставится на сопоставление количественных показателей деятельности конкурентов, в то время как вне поля зрения исследования остается проблема оценки эффективности адаптации предприятия к изменяющимся условиям окружающей среды;

сопоставление локальных или комплексных показателей работы конкурирующих предприятий отражает статическую оценку их сравнительной конкурентоспособности, то есть не учитывает динамического характера исследуемой категории;

широко применяемая практически всеми предприятиями диверсификация производственно-хозяйственной деятельности приводит к тому, что корректное сопоставление показателей работы конкурирующих фирм становится затруднительным, поскольку и виды выпускаемой ими продукции, и сегменты рынка, на которых они работают, существенно различаются;

отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятий сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей, их динамики и синергического эффекта;

оценка сравнительной конкурентоспособности предприятия приемлема при наличии видовой или предметной конкуренции, но представляется неадекватной в случае наличия функциональной конкуренции.

По мнению авторов данного исследования, такая трактовка конкурентоспособности носит несколько односторонний характер и не отражает динамики процесса развития и адаптации предприятия к изменяющимся условиям окружающей среды. Так, предприятие, накапливающее потенциал для стратегического прорыва (массированные инвестиции в научно-исследовательские разработки, внедрение

принципиально новых технологических процессов и т. п.), в какой-то конкретный момент времени может уступать по основным финансово-экономическим показателям соперникам, однако делать вывод о его низкой конкурентоспособности было бы не совсем корректно.

Другой подход к исследованию и оценке конкурентоспособности предприятия базируется не на сопоставительном анализе показателей работы конкурентов в дискретные промежутки времени, а на глубоком изучении процессов, происходящих во внутренней среде предприятия и отражающих его взаимоотношения с внешней средой.

Конкурентоспособность предприятия следует рассматривать как систему, состоящую из непрерывно взаимодействующих факторов и характеризующую степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию в течение достаточно длительного периода времени конкурентного преимущества [62]. Поэтому под конкурентоспособностью следует понимать не только эффективность, но и степень динамичности приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

При таком методологическом подходе основной акцент делается на способность предприятия в максимально сжатые сроки и наиболее рациональным образом привести свою внутреннюю среду в соответствие с непрерывно изменяющимися внешними условиями, обеспечивая в процессе адаптации поддержание и развитие уже имеющихся, а также создание новых конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность при этом выступает не только как результат, но и как процесс, который представляет собой системную категорию, требующую детального исследования с точки зрения стратегического менеджмента (табл. 1.1).

Необходимо отметить, что некоторые авторы [42, 140] разделяют понятия конкурентоспособности и конкурентоустойчивости. Так, В. Л. Дикань [42] считает, что конкурентоустойчивость характеризуется как динамический процесс специфических отношений между производителями одной и той же или аналогичной продукции, то есть речь идет о стабильности положения на рынке одного производителя по отношению к другому.

Определения конкурентоспособности

Автор, № источника	Определение
1	2
Винокуров В. А. [23]	Способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей; конкурентоспособность определяют сравнительные конкурентные преимущества предприятия по отношению к другим, действующим на данном рынке
Градов А. П. [167]	Сравнительное преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами
Энциклопедич- ний словник бізнесмена [52]	Степень соответствия объекта в каждый данный момент требованиям выбранного рынка по техническим, экономическим и другим характеристикам
Забелин П. В., Моисеева Н. К. [55, 56]	Способность предприятия приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной
Карлофф Б. [65]	Способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующим предприятием
Люкшинов А. Н. [83]	Способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ними успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг
Попов С. А. [115]	Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации
Фатхутдинов Р. А. [150]	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретных потребностей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке; конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке
Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [99]	Способность объекта, которая характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке

1	2
Шершньова З. Є., Оборська С. В. [162]	Уровень компетентности предприятия относительно других предприятий-конкурентов в создании и использовании производственного потенциала определенной направленности, а также его отдельных составляющих: технологии, ресурсов, менеджмента (особенно – стратегического текущего планирования), навыков и знаний персонала, который находит выражение в таких результирующих показателях, как качество продукции, прибыльность и продуктивность
Воронкова А. Э. [27]	Свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве для расширенного воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от хозяйственной деятельности
Тридед А. Н. [140]	Оценка внутреннего потенциала (состояния) предприятия относительно конкурентов
Юданов А. Ю. [168]	Способность предприятия производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию; конкурентоспособность зависит от общей эффективности его деятельности и определяется совершенством использования ресурсов предприятия
Бондаренко Г. С. [19]	Система взаимозависимых элементов, которая состоит из внутренней среды предприятия, его потребителей и конкурентов, объединенных в единое целое для решения задачи обеспечения устойчивых конкурентных позиций, сохранения существующих и наращивания новых конкурентных преимуществ
Дикань В. Л. [42]	Конкурентоспособность определяет конкурентоустойчивость предприятия; конкурентоспособность определяется внутренними факторами, а конкурентоустойчивость – внешними

А. Н. Тридед [140] формулирует конкурентоустойчивость как способность предприятия противостоять дестабилизирующему влиянию

факторов внешней среды по сравнению с конкурентами.

В результате анализа можно заключить, что большинство ученых, чьи определения приведены в табл. 1.1, рассматривают понятие конкурентоспособности как способность эффективного использования внутреннего потенциала предприятия, а внутренний потенциал – как основу удержания существующих и разработки новых конкурентных преимуществ с целью успешного ведения конкурентной борьбы на рынке товаров и услуг.

В дальнейшем предлагается понимать конкурентоспособность предприятия следующим образом:

1. Система, которая состоит из непрерывно взаимодействующих факторов и характеризует степень реализации потенциальных возможностей предприятия к получению и удержанию в течение длительного времени конкурентного преимущества [61].

2. Способность производственно-экономических систем изменять траекторию развития или намеченный режим функционирования в процессе адаптации к изменениям внешней среды с целью сохранения, развития уже существующих или создания новых конкурентных преимуществ [61].

3. Способность предприятия к получению синергического эффекта от рационального использования имеющихся и вновь создаваемых в процессе реализации стратегии развития конкурентных преимуществ [136].

Категория "конкурентоспособность предприятия" близка к термину "устойчивость производственно-хозяйственной деятельности". В некоторых экономических исследованиях они часто употребляются как синонимы. Однако авторы считают, что такой подход не является корректным, поскольку, наряду с общими чертами, эти категории имеют и существенные различия.

Соотношение устойчивости работы субъектов хозяйствования и их конкурентоспособности неоднозначно оценивается в экономической литературе. Так, распространенной является точка зрения, в соответствии с которой конкурентоспособность представляется элементом или предпосылкой общей устойчивости функционирования предприятий [123, 167]. На таких же позициях базируется и автор

работы [42], предложивший новый термин "конкурентоустойчивость предприятия".

С позиций теории систем устойчивость системы представляет собой ее способность сохранять движение по намеченной траектории, то есть поддерживать намеченный режим функционирования, несмотря на воздействующие на него факторы [86, 121, 122]. Причем отклонение от заданной траектории может быть следствием не только возмущающих воздействий внутренней и внешней среды, которые, как правило, носят вероятностный характер, но и целенаправленных, то есть управляющих воздействий систем более высокого уровня иерархии.

По мнению авторов предлагаемой монографии, категория "конкурентоспособность предприятия" – более широкое в экономическом смысле понятие. Устойчивость производственно-экономической деятельности является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности производственно-экономических систем. Действительно, для сохранения уже имеющегося конкурентного преимущества необходимо обеспечить устойчивую работу предприятия, то есть выдержать заданную траекторию развития системы, элиминировав воздействие возмущений и помех. В то же время только устойчивая работа нескольких конкурирующих предприятий с одинаковыми позициями на рынке не в состоянии обеспечить ни одному из них конкурентных преимуществ.

Таким образом, устойчивая работа предприятия в лучшем случае обеспечивает поддержание достигнутых ранее конкурентных преимуществ, развитие же этих преимуществ, а тем более создание новых, связано уже не с сохранением, а с целенаправленным изменением траектории движения системы в процессе ее адаптации к воздействиям окружающей среды и к внутрисистемным помехам. В некоторых случаях поддержание заданного режима функционирования системы является не только недостаточным условием для сохранения конкурентных преимуществ, но может привести даже к негативным последствиям, поскольку не позволит своевременно изменить соответствующие параметры.

Так, если природа конкурентного преимущества предприятия заключается в низкой стоимости рабочей силы и все запланированные параметры его функционирования выполняются, то это еще не означает, что позиции такого предприятия усиливаются, поскольку конкурент может внедрить материалосберегающую технику или технологию, позволяющую в еще большей степени удешевить продукцию. Приведенный пример показывает, что поддержание намеченного режима функционирования системы, то есть устойчивая работа предприятия не может гарантировать повышения или даже поддержания его конкурентоспособности на неизменном уровне.

С точки зрения системного подхода конкурентоспособность может быть представлена в виде свойства производственно-экономических систем (каковыми являются предприятия) изменять траекторию движения или намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействиям внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ.

По сравнению с устойчивостью конкурентоспособность предполагает более высокий уровень самоорганизации и самонастраиваемости системы. Существенно возрастает также роль и значение обратных связей: в процессе адаптации предприятие не только приспосабливает внутреннюю среду к воздействию внешних факторов, но и оказывает определенное влияние на формирование предпочтительных для себя условий внешней среды в соответствии со своими целями, задачами и ресурсными возможностями [63].

Уровень и динамика конкурентоспособности предприятия в значительной мере определяются природой и характером имеющихся конкурентных преимуществ, которые зависят не только от внутренней среды предприятия, но и от макроэкономических, политических и других факторов.

По мнению авторов, конкурентоспособность субъекта хозяйствования может быть исследована и оценена только за достаточно длительный промежуток времени, на протяжении которого реализуются не тактические, а стратегические цели предприятия.

Получение объективных выводов о конкурентных позициях предприятия по показателям работы за дискретные временные отрезки представляется затруднительным вследствие того, что динамика затрат на создание, поддержание или развитие конкурентного преимущества не соответствует динамике получаемых результатов.

Фактор времени имеет исключительно важное значение для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия, поскольку выработка и реализация конкурентной стратегии представляет собой процесс, задачей которого является не только абсолютный результат регулирования внутрипроизводственных факторов, но и синхронность и своевременность получения этого результата.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой самостоятельную системную категорию, отражающую степень реализации целей предприятия в его взаимодействии с окружающей средой. Актуальность исследования и управления этой категорией возрастает по мере формирования рыночных отношений и создания конкурентной среды.

Категория "конкурентоспособность предприятия" тесно связана с конкурентоспособностью товара. В отечественных исследованиях вплоть до второй половины 80-х годов проблема конкурентоспособности рассматривалась исключительно с позиций конкурентоспособности товара. Такой подход был в определенной мере допустим, поскольку в этот период открытой конкуренции внутри страны не существовало, а прямой выход производителей продукции на мировой рынок отсутствовал.

Диалектическая взаимосвязь и единство рассматриваемых категорий состоит в том, что конкурентоспособность товара, являясь необходимым условием прочных конкурентных позиций предприятия, одновременно выступает и как следствие высокого уровня его конкурентоспособности. Для выявления характера взаимосвязи и особенностей исследуемых категорий представляется целесообразным подробнее рассмотреть существующие терминологические подходы к определению конкурентоспособности продукции (товара).

В соответствии с одним из наиболее распространенных определений, конкурентоспособность продукции представляет собой "совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя" [103]. Недостатком этого определения, по мнению авторов, является чрезмерная его упрощенность и, как следствие, – неоднозначность трактовки. Так, целый ряд однотипных товаров могут удовлетворять конкретную потребность, но некоторые из них продаются лучше, а другие могут остаться не востребованными покупателями. Кроме того, неясно, что именно подразумевается под стоимостными характеристиками: если речь идет только о цене реализации, то не следует переоценивать значение этого показателя с точки зрения покупателя – в ряде случаев для него более важна цена потребления.

Другое определение рассматривает конкурентоспособность как степень соответствия конкретного товара в каждый данный момент времени требованиям выбранного рынка по техническим, экономическим и другим характеристикам [52]. Достоинством такого подхода является его динамичность, то есть конкурентоспособность товара анализируется и оценивается как динамическая функция в определенном фиксированном временном интервале.

И первое и второе определения базируются не столько на сопоставлении конкурирующих товаров, сколько на оценке соответствия различных параметров продукции требованиям покупателя.

В ряде работ категория "конкурентоспособность продукции" рассматривается с позиции сопоставительного анализа. Так, Ю. А. Савинов и М. Н. Чепурин определяют конкурентоспособность как характеристику товара, в которой отражается его отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение [120].

Такой подход, хоть и отражает конкуренцию товаров, но позволяет только определить позицию данного вида продукции по отношению к конкурирующему аналогу, причем исключительно в конкретный момент времени и в конкретной ситуации. Конкурентоспособность продукции при этом может быть определена и оценена только в сопоставлении с

выбранным в качестве базы сравнения товаром или группой товаров, а объективность такой оценки в значительной мере определяется обоснованностью выбора базового товара. Определенный субъективный момент связан также с критерием выбора товара-аналога.

Одним из наиболее приемлемых представляется определение, предложенное исследовательской организацией European Management Forum, в соответствии с которым под конкурентоспособностью понимается "реальная и потенциальная способность компаний проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов" [131].

Приведенный перечень основных определений конкурентоспособности товара свидетельствует об отсутствии единого терминологического, да и методологического подхода к ее пониманию и исследованию.

В обыденном восприятии под конкурентоспособностью товара (продукции) подразумевается все то, что обеспечивает ему преимущества на рынке, содействует его успешному сбыту в условиях конкуренции. Из этого следует, что конкурентоспособность товара проявляется только на рынке в момент обмена (реализации) и определяется в конечном счете покупателем, который, приобретая продукцию, признает ее соответствие своим потребностям.

Потребности покупателей на разных рынках неодинаковы: конкурентоспособная на одном рынке продукция может не найти сбыта на другом, поэтому оценка уровня конкурентоспособности товара всегда связана с определенным рынком. Кроме того, потребности всегда динамичны так же, как динамичными являются и условия конкуренции, когда один и тот же товар может быть конкурентоспособным в какой-то один момент времени и утратить конкурентоспособность – в другой.

Решение покупателя о приобретении товара, то есть признание самого факта конкурентоспособности и оценка ее уровня, зависит от трех групп параметров, отражающих:

потребительскую ценность или полезность продукции (уровень

качества в широком понимании, экономический эффект от использования товара и т. п.);

затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного изделия (затраты на покупку, производственное потребление, ремонт и техническое обслуживание, а также другие затраты, определяющие цену потребления);

комплекс условий продажи товара покупателю (условия поставки и платежа, упаковка, расфасовка, сервисное обслуживание, методы продвижения и каналы сбыта, гарантийные условия производителя, формирование общественного мнения, стимулирование сбыта и т. п.) - так называемая "маркетинговая составляющая" [37, 123].

Последняя группа параметров не имеет прямого отношения ни к потребительским, ни к стоимостным характеристикам товара, она скорее относится к процессу продвижения продукции на рынок и определяется политикой предприятия-производителя, но именно эти параметры в настоящее время играют чрезвычайно важную роль на стадии реализации товара.

Поэтому в современной зарубежной экономике получает распространение термин "конкурентоспособность предложения" [65, 72, 166], который включает в себя как конкурентоспособность товара, так и отдельные аспекты конкурентоспособности предприятия.

В некоторых случаях (особенно в переходный период, сопровождающийся глубоким экономическим кризисом и резким ухудшением общехозяйственной конъюнктуры) главным критерием при выборе покупателем того или иного товара является не его потребительская ценность или комплекс условий реализации, а цена продажи, которая отражает уровень платежеспособного спроса. Однако, по мере формирования рыночных отношений, развития конкурентной среды и оживления платежеспособного спроса, значение этого показателя, с точки зрения конкурентоспособности продукции, существенно снижается.

Наряду с приведенной выше классификацией, параметры конкурентоспособности продукции подразделяются на технические, нормативные и экономические [37, 103].

Технические параметры представляют собой характеристику свойств товара, определяющих основные области его применения, функции, которые он должен выполнять в процессе потребления или эксплуатации. В эту группу обычно включаются как частные параметры, отражающие специфику конкретного товара (например, для двигателей это может быть мощность и количество оборотов), так и более общие – такие, как надежность, долговечность и т. п.

Нормативные параметры определяют соответствие товара стандартам, техническим условиям, нормативным актам и законодательству. К ним относится возможный ущерб окружающей среде вследствие потребления или эксплуатации товара, соответствие технических параметров действующим на конкретном рынке стандартам, техническим условиям и т. п.

Экономические параметры отражают, с одной стороны, экономический эффект от потребления или эксплуатации товара, а с другой – уровень затрат, возникающих в связи с его приобретением и потреблением, то есть отражают влияние товара на экономику потребителя.

С точки зрения анализа и управления конкурентоспособностью товара, предпочтительным представляется использование первой из приведенных классификаций, поскольку именно она более точно отражает мотивы поведения покупателей при приобретении товара. Вторая же классификация построена в большей степени на формальных признаках параметров, причем в разные группы включены параметры, имеющие одинаковую природу: так, нормативные параметры по своей сути отражают один из аспектов параметров технических – а именно, соответствие последних нормативному уровню.

Различия в трактовках приведенных выше определений конкурентоспособности товара частично связаны со смешением двух проанализированных классификаций. Кроме того, по нашему мнению, некорректным с методологической точки зрения является определение исследуемой категории в виде совокупности характеристик, в то время как она отражает результат системного их взаимодействия.

Методологически неправомерным представляется также подход, базирующийся на представлении экономической сущности этой

категории в виде комплекса потребительских свойств, характеризующегося качеством товара в широком смысле, поскольку при этом из поля зрения исключается эффективность потребления товара покупателем. С другой стороны, представляется ошибочным и подход квалитетической теории ценообразования, при котором конкурентоспособность продукции сводится исключительно к ее цене.

Анализ экономической сущности категории конкурентоспособности предприятия показывает, что конкурентоспособность продукции входит неотъемлемой частью в комплекс целей ее производителя.

В условиях рыночной экономики стратегической целью любого предприятия, как субъекта предпринимательской деятельности, является получение прибыли. Прибыль как результат функционирования предприятия может быть получена при реализации продукции на рынке. Поэтому общая цель производственно-экономической деятельности предприятия может быть детализирована в виде двух классов подцелей (рис. 1.2):

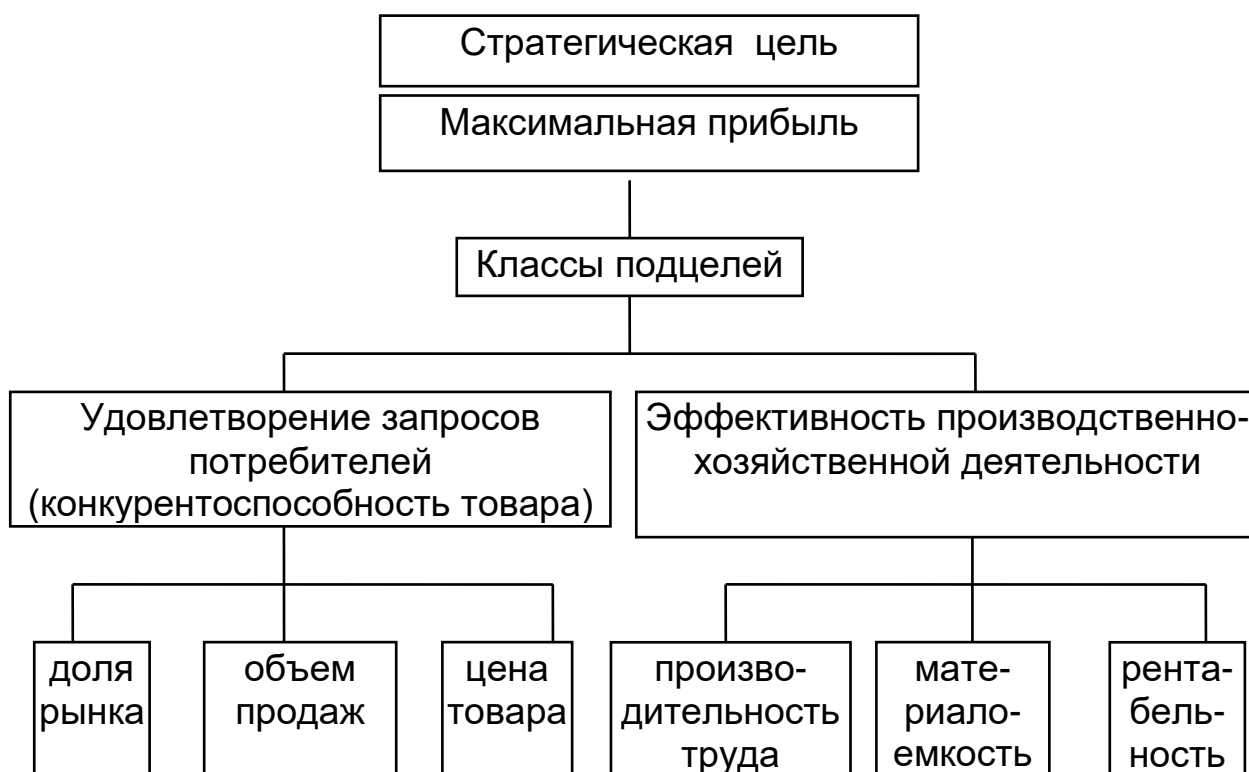


Рис. 1.2. Структура целей предприятия

удовлетворение запросов потребителей;
достижение высокой эффективности производственно-экономической деятельности.

Степень успешности работы предприятия, с точки зрения достижения выделенных подцелей, определяется рядом показателей, динамика которых может иметь разнонаправленный характер. Комплексная реализация обоих классов подцелей состоит в поиске, создании и развитии конкретных преимуществ, обеспечивающих достижение и сохранение прочных конкурентных позиций.

Предприятие реализует свои цели посредством продажи товара на рынке. Естественно, что фирма не может быть конкурентоспособной, если ее товар не имеет сбыта. Поэтому конкурентоспособность товара лежит в основе прочных конкурентных позиций предприятия. Действительно, конкурентоспособным может быть только такое предприятие, которое реализует на рынке конкурентоспособный товар, в противном случае, сбыт продукции является весьма проблематичным, а предприятие, ее выпускающее, не в состоянии выдержать конкурентной борьбы.

Вместе с тем, как уже упоминалось, конкурентоспособность товара не является достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Так, в некоторых случаях товар может быть конкурентоспособным при его реализации по демпинговым ценам, не компенсирующим затрат на производство и сбыт (использование ценовых скидок при продвижении морально устаревших моделей, сезонная распродажа, реализация ценовой стратегии проникновения на рынок с высоким уровнем конкуренции и некоторые другие варианты). При этом товар приобретается покупателем, а следовательно, в определенном смысле он является конкурентоспособным. В то же время длительное использование демпинговых цен подрывает экономику производителя и в конечном счете ведет к его банкротству.

Кроме прямой связи, между этими категориями есть и опосредованная связь. Так, продавец товара с низким уровнем конкурентоспособности несет дополнительные издержки, связанные со складированием и обеспечением сохранности товара, необходимостью

реализации дополнительных мер по стимулированию сбыта, более длительным сроком пользования заемными средствами, а иногда и прямые потери от уценки товара, не пользующегося спросом.

Синергический характер воздействия конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность предприятия проявляется посредством усиления совокупного эффекта за счет межфакторных внутрисистемных связей. Так, повышение уровня конкурентоспособности продукции одновременно с ростом объема продаж и доли рынка позволяет быстрее и эффективнее (по сравнению с традиционно используемыми для этих целей маркетинговыми средствами) сформировать имидж фирмы, который, в свою очередь, оказывает стимулирующее воздействие как на конкурентоспособность товара, так и на конкурентные позиции предприятия.

Будучи тесно связанными и взаимозависимыми, категории конкурентоспособности товара и предприятия отличаются по своей сущности.

1. Оценка конкурентоспособности продукции применяется к каждому конкретному ее виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру выпускаемой продукции и динамику ее структуры, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием, включая работы и услуги, валютно-финансовые операции, инвестиционную деятельность и т. п.

2. Признание конкурентоспособности и товара, и производителя осуществляется на рынке. В то же время оценка уровня конкурентоспособности предприятия производится не только потребителем, но и им самим. Именно предприятие-производитель решает вопрос о целесообразности производственно-экономической деятельности в конкретных условиях. При оценке же конкурентоспособности товара потребителя не интересует уровень издержек и эффективность производственно-хозяйственной деятельности изготовителя, поэтому этот важнейший аспект остается за пределами исследования.

3. Товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая

оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определяющего значения, но когда речь идет о долговременном аспекте, то следует иметь в виду, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен, так как за период его функционирования сменяется от нескольких до многих поколений изделий. Вместе с тем иногда жизненный цикл продукции может превышать период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы или в случае банкротства и реорганизации предприятия).

Таким образом, по своей экономической сущности конкурентоспособность предприятия представляет собой более широкую системную категорию, включающую в себя в качестве подсистемы конкурентоспособность товара. Последнюю следует рассматривать в качестве предпосылки и необходимого, но не достаточного условия прочных конкурентных позиций предприятия.

1.3. Система понятий теории конкуренции и стратегического управления

В теории стратегического менеджмента существуют такие понятия, как конкурентоспособность, конкурентное преимущество, конкурентный статус предприятия, стратегический потенциал. Во многих тематических литературных источниках авторы приводят определения этих понятий, что дает возможность провести некоторый сравнительный анализ существующих дефиниций

Поскольку конкурентные преимущества являются основой обеспечения конкурентоспособности предприятия, целесообразным представляется изучение существующих в современной тематической литературе дефиниций категории "конкурентные преимущества" (табл. 1.2).

Все многообразие конкретных конкурентных преимуществ подразделяется на две группы [117, 173].

Таблица 1.2.

**Определения конкурентного преимущества
(конкурентных преимуществ)**

Автор, № источника	Определение
Карлофф Б. [65]	То, на что направлены все стратегии в области бизнеса; конкурентные преимущества формируются многочисленными факторами: эффективным производством, обладанием патентами, рекламой, грамотным менеджментом, отношением к потребителям
Портер М. [117]	Совокупность факторов, определяющих успех или неуспех предприятия в конкуренции; продуктивность использования ресурсов
Градов А. П. [167]	Продуктивность использования ресурсов; конкурентное преимущество проявляется в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами (предприятиями, отраслями, национальными экономиками других стран)
Маркова В. Д. [32, 90]	Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе
Фатхутдинов Р.А. [150]	Обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство над конкурентами
Куденко Н. В. [75]	Показатель, который обеспечивает предприятию превосходство над конкурентами на целевом рынке
Шегда А. В. [159]	Высокая компетентность предприятия в какой-либо области, которая предоставляет предприятию наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентов
Попов С.А. [115]	Те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенные превосходства над конкурентами; любые инновации, дающие реальное приращение бизнес-успеха
Кныш М.И. [69]	Следствие более выгодной рыночной позиции (обладания большей долей рынка) в определенном его сегменте. Или же наоборот – лидерство на рынке должно стать следствием конкурентных преимуществ. Если лидерство не достигается, значит, конкурентное преимущество не используется в должной мере
Забелин П. В., Моисеева Н. К. [55,56]	Интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу величина, характеризующая способность предприятия успешно конкурировать в кратком и долгосрочном периодах
Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [99]	Характеристики, особенности товара либо торговой марки, которые создают для предприятия определенные преимущества над конкурентами

К первой группе отнесены так называемые преимущества "низкого порядка", базирующиеся на стоимости или доступности факторов производства (дешевая или избыточная рабочая сила, обеспеченность широким спектром сырьевых ресурсов и т. п.). Конкурентные преимущества этого класса, как правило, не являются следствием целенаправленной деятельности предприятия. При определенных условиях они относительно легко могут быть воспроизведены конкурентами и не гарантируют стабильного положения на рынке.

В другой группе объединены конкурентные преимущества "высокого порядка", которые являются следствием целенаправленной деятельности предприятия, как правило, сопряжены со значительными затратами и трудновоспроизводимы (специализированные программы воспроизводства рабочей силы высокой квалификации, задел научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, наличие сбытовой сети и сети технического обслуживания и т. д.).

Не оспаривая в принципе правомерность приведенной классификации конкурентных преимуществ, все же следует отметить некоторую ее условность, поскольку в реальной экономике однозначная оценка степени сложности воспроизведения этих преимуществ конкурентами представляется практически неосуществимой.

Приведенные классы конкурентных преимуществ различаются как по источникам их создания (и соответствующим затратам), так и по устойчивости. Преимущества "низкого порядка" не могут создавать надежной и стабильной основы для долговременного удержания прочных конкурентных позиций, поскольку источники этих преимуществ, как правило, имеют внешний по отношению к предприятию характер, и любое существенное изменение окружающей среды может привести к их исчезновению.

Так, например, преимущество, обусловленное наличием льготных условий хозяйствования (кредитования, налогового режима, таможенно-тарифного регулирования и т. п.), не является устойчивым, поскольку оно определяется экономической политикой государства и практически не зависит от деятельности предприятия. Другим примером конкурентного преимущества этого класса является близость

географического расположения предприятия к источникам материальных ресурсов или районам потребления, что может обеспечивать существенную экономию на транспортных расходах. Однако изменение структуры спроса, развитие сетей сбыта и технического обслуживания продукции конкурентов может полностью нейтрализовать это преимущество.

Значительно более устойчивыми являются конкурентные преимущества "высокого порядка", позволяющие не только повысить уровень конкурентоспособности предприятия, но и обеспечить возможность долговременного сохранения достигнутых конкурентных позиций. С точки зрения предприятия предпочтительной является ориентация на создание и развитие именно таких преимуществ, но процесс их формирования в большинстве случаев требует существенных инвестиций и может быть реализован на протяжении длительного периода времени.

Основываясь на мнениях специалистов в области стратегического управления, предлагается рассматривать категорию "конкурентные преимущества" в следующем понимании:

конкурентные преимущества предприятия – это совокупность (система) уникальных факторов, присущих предприятию, отличающих его от конкурентов и способствующих ведению успешной конкурентной борьбы на рынке.

Каждый производитель стремится захватить лидерство в конкурентной борьбе – соперничестве на "центральном ринге" М. Портера, используя при этом индивидуальные подходы и методы. В зависимости от выбранных действий он может обеспечить себе конкурентное преимущество – те характеристики, которые создают для предприятия определённое превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными, относиться как к самому предприятию, его производственно-хозяйственной деятельности, рыночной активности, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта и продаж [109]. Следовательно, конкурентное преимущество является относительным понятием, по сравнению с конкурентом, занимающим определённую

позицию на рынке или в сегменте рынка.

М. Портер разработал теорию преимуществ в конкуренции, выделив два основных их источника: дифференциацию и издержки. Преимущество в дифференциации (маркетинге) – это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары конкурентов. Преимущество в издержках – это конкурентное преимущество благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет предприятию снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

Предприятие, которое добивается преимуществ в маркетинге, как правило, в большей степени ориентировано на потребителя, чем предприятие, стремящееся к преимуществу в издержках, поскольку превосходство продукта или услуги требует более полного учёта потребностей потребителей [152]. Если оно ориентировано исключительно на производство и заботится лишь об эффективности затрат на ущерб запросам потребителей, любое преимущество, полученное благодаря экономии издержек, окажется непрочным.

Сочетание преимуществ в маркетинге или издержках на рынке в целом или его сегменте обуславливает три варианта достижения преимущества в конкуренции (рис.1.3):

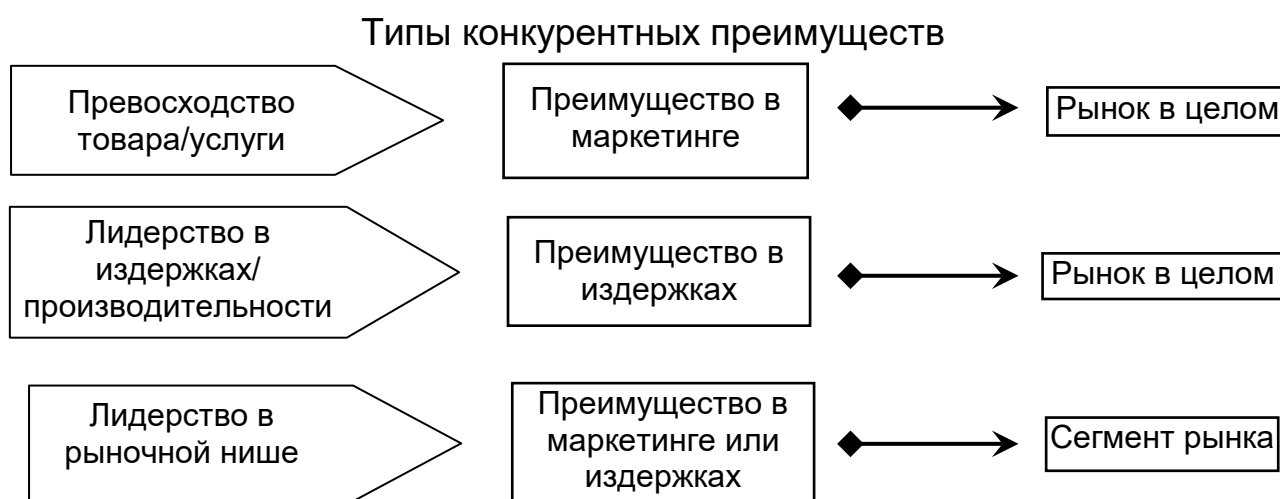


Рис.1.3. Три пути к достижению конкурентного преимущества

преимущество в маркетинге на рынке в целом;
преимущество в издержках на рынке в целом;
преимущество в нише, основанное либо на лидерстве в маркетинге, либо на лидерстве в издержках.

Преимущества в маркетинге следует добиваться, если производитель может удовлетворить потребность рынка. Такое преимущество возможно, когда товар появляется впервые, а конкурентов на рынке ещё нет. Преимущества в издержках можно добиваться на давно функционирующих рынках, где продажи стабильны или сокращаются. В этих условиях на рынке предлагается мало новых товаров, поэтому наиболее эффективный способ обеспечить себе преимущество на рынке в целом – это снижение затрат и использование дополнительных доходов либо для снижения цены, либо для увеличения рекламных расходов. Стратегия рыночной ниши подходит для небольшого предприятия, которое пытается сосуществовать с гигантами.

Независимо от того, добивается ли предприятие преимуществ в маркетинге или издержках, на рынке в целом или его нише, результатом, как правило, является более высокая прибыль. Но производитель не может добиться преимущества, используя лишь один путь и игнорируя другой. Преимущество в издержках является непрочным при игнорировании качества продукции. И наоборот, преимущество в маркетинге бесполезно, если товар становится недоступно дорогим.

Необходимо также выявить возможности предприятия для преимуществ в конкуренции. Хотя предприятия могут выбирать различные способы достижения преимуществ над конкурентами, использование этих способов не всегда возможно и они не всегда соответствуют имеющимся ресурсам. Производителю необходимо оценить рынок и выбрать возможности получения преимуществ в конкуренции.

При этом предприятию необходимо придерживаться четырёх основных принципов достижения преимуществ в конкуренции:

- 1) концентрации ресурсов в направлении, где они принесут

наибольший эффект;

2) перехватывания инициативы, действуя, а не реагируя на изменение внешних условий;

3) маневрирования ресурсами для достижения общих целей скоординированным образом;

4) обеспечения гибкого планирования (варианты планов), чтобы предвидеть изменение внешних условий и действия конкурентов.

Следует обратить внимание при выявлении возможностей для конкурентного преимущества на три фактора, сочетание которых представлено на рис.1.4:

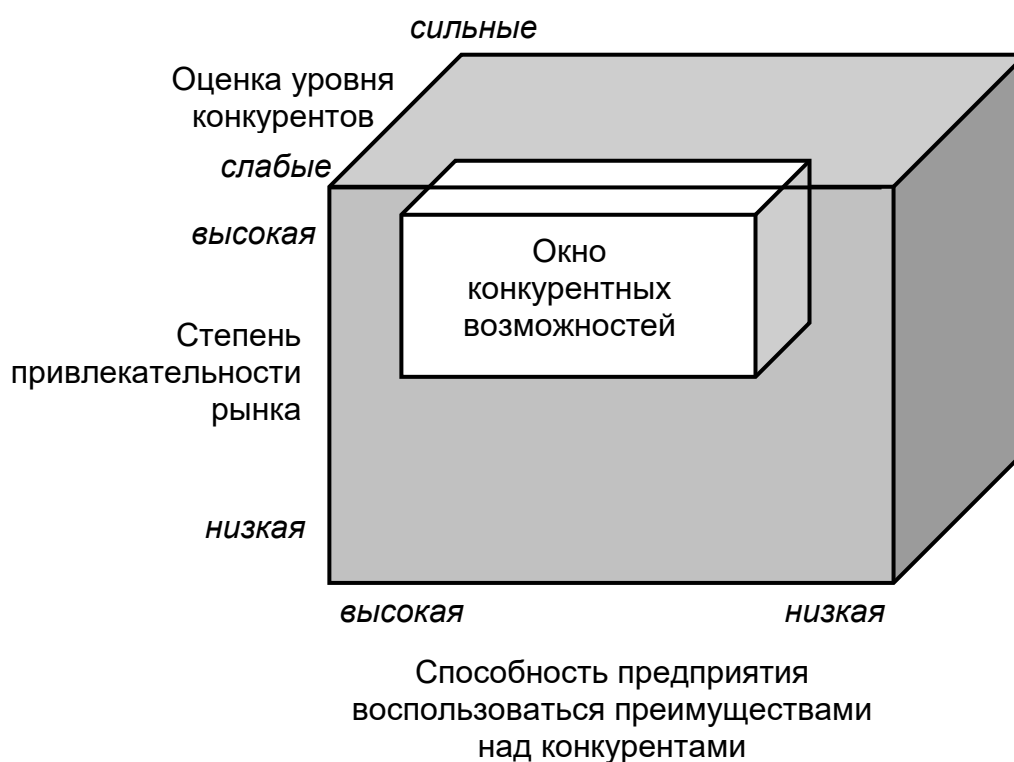


Рис. 1.4. Выявление возможностей для получения конкурентного преимущества [14]

1) степень привлекательности рынка в качестве объекта для получения преимуществ;

2) слабые и сильные стороны конкурентов на рынке;

3) способность предприятия добиться преимуществ над конкурентами.

М. Портер называет пять факторов, определяющих привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества, которые представляют собой модификацию пяти сил конкуренции: препятствия на пути доступа на рынок, острота конкуренции, наличие товаров-заменителей из других отраслей, влияние потребителей, влияние поставщиков.

Первые два фактора – препятствия на пути доступа на рынок и острота конкуренции – особенно важны в процессе оценки привлекательности рынка для предприятий, входящих на рынок.

Анализ привлекательности рынков подсказывает предприятию, на какие из них лучше всего выходить, чтобы получить конкурентное преимущество. Но менеджеры, кроме общей оценки рынка, должны выявить недостатки и преимущества конкурентов. Единообразного анализа конкурентов не существует, кроме получения информации из возможно более широкого круга источников. Производитель должен оценить маркетинговые цели конкурента; попытаться предвидеть его будущие стратегии; взвесить, какие предположения делает конкурент относительно будущего состояния рынка; оценить ресурсы конкурента. Многие предприятия имеют отделы, занимающиеся анализом внешней среды и собирающие информацию о конкурентах из деловой прессы. С помощью торговых агентов, отраслевых источников и маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования включают в себя обследования, в ходе которых оценивают отношение потребителей к товарам конкурентов, выявляют сильные стороны этих товаров и их потенциально слабые места. Сложнее всего выяснить предположения и намерения конкурентов. Часто это можно сделать на основе годовых отчётов, статей в деловой прессе, данных биржи и выступлений.

Таким образом, относительное превосходство конкурента может быть обусловлено различными факторами, которые в зависимости от видов создаваемых ими преимуществ можно сгруппировать в две широкие категории – внутренние и внешние.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счёт сокращения издержек приобретения и

использования, широты товарной гаммы, качества обслуживания. Такое преимущество М. Портер назвал конкурентным преимуществом, обусловленным дифференциацией товаров [117].

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве предприятия в отношении издержек производства и технического уровня производственных процессов, создаёт тем самым ценность для изготовителя. Низкие издержки отражают способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

Конкурентное преимущество любого типа даёт более высокую эффективность продажи товаров, чем у конкурентов.

Конкурентными преимуществами украинских товаропроизводителей являются наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов при относительно низкой стоимости рабочей силы; выгодное географическое положение; транспортная инфраструктура и значительные масштабы свободных производственных мощностей, которые позволяют наращивать производство со сравнительно незначительными затратами. Таким образом, существуют реальные возможности для достижения высокой конкурентоспособности [89]. Конкурентная борьба на современном этапе развития служит важнейшим фактором, стимулирующим повышение эффективности национальной экономики. В этой ситуации требуется более глубокое осмысление самой категории конкурентоспособности.

Поскольку конкурентные преимущества предприятия могут быть достигнуты путем продуктивного, рационального использования внутренних ресурсов – стратегического потенциала, которым обладает предприятие, необходимо определить содержание такой категории, как "стратегический потенциал предприятия".

Под потенциалом (стратегическим, или конкурентным) в литературе понимается в том или ином смысле совокупность всех возможностей предприятия по выпуску продукции и/или оказанию услуг и охватывает как внутренние показатели деятельности, так и возможности общеорганизационного руководства, когда включается также и управленческий потенциал [23, 55-57, 69, 75, 143, 159, 167].

Иными словами, стратегический потенциал есть совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии развития предприятия [90, 114]. В дальнейшем исследовании содержание стратегического потенциала будет пониматься в соответствии с этим определением.

Некоторые авторы [68] отмечают, что потенциал предприятия представляется несколько абстрактной категорией, его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредованно. Но вместе с тем категория потенциала достаточно конкретна, поскольку практически каждое управленческое решение может оказать на него либо положительное, либо серьезное отрицательное влияние, равно как и через посредство потенциала могут изменяться управленческие решения.

Таким образом, можно проследить взаимосвязь всех ключевых понятий, приведенных выше. Стратегический потенциал предприятия есть основа для создания конкурентных преимуществ, которые определяют конкурентоспособность предприятия на рынке для реализации разработанной стратегии развития. Уровень же конкурентоспособности, или ее степень, возможно оценить с помощью такого показателя, как конкурентный статус предприятия.

Понятие конкурентного статуса предприятия определяется как мера определения положения предприятия в конкуренции [12, 13], а также как показатель, отражающий конкурентные позиции предприятия [46, 99] и как предпосылки достижения предприятием того или иного уровня конкурентных преимуществ [167].

Эти предпосылки формируются внутренней и внешней средой предприятия, то есть так называемым стратегическим потенциалом и рыночным окружением. С такой точки зрения рассматривает конкурентный статус предприятия А. Н. Тридед [140]. По его мнению, это комплексная сравнительная характеристика предприятия относительно конкурентов, которая отражает его внутренний потенциал, позицию в конкурентных сегментах рынка и способность удерживать ее под влиянием дестабилизирующих факторов внешней среды.

Авторы исследования разделяют мнение большинства ученых-

экономистов и определяют **конкурентный статус предприятия** как оценку положения (позиции) предприятия на рынке, то есть оценку уровня конкурентоспособности предприятия.

В результате приведенного анализа обоснована взаимосвязь исследуемых категорий стратегического управления, в графическом виде она представлена на схеме (рис. 1.5) для процесса разработки стратегии развития предприятия.

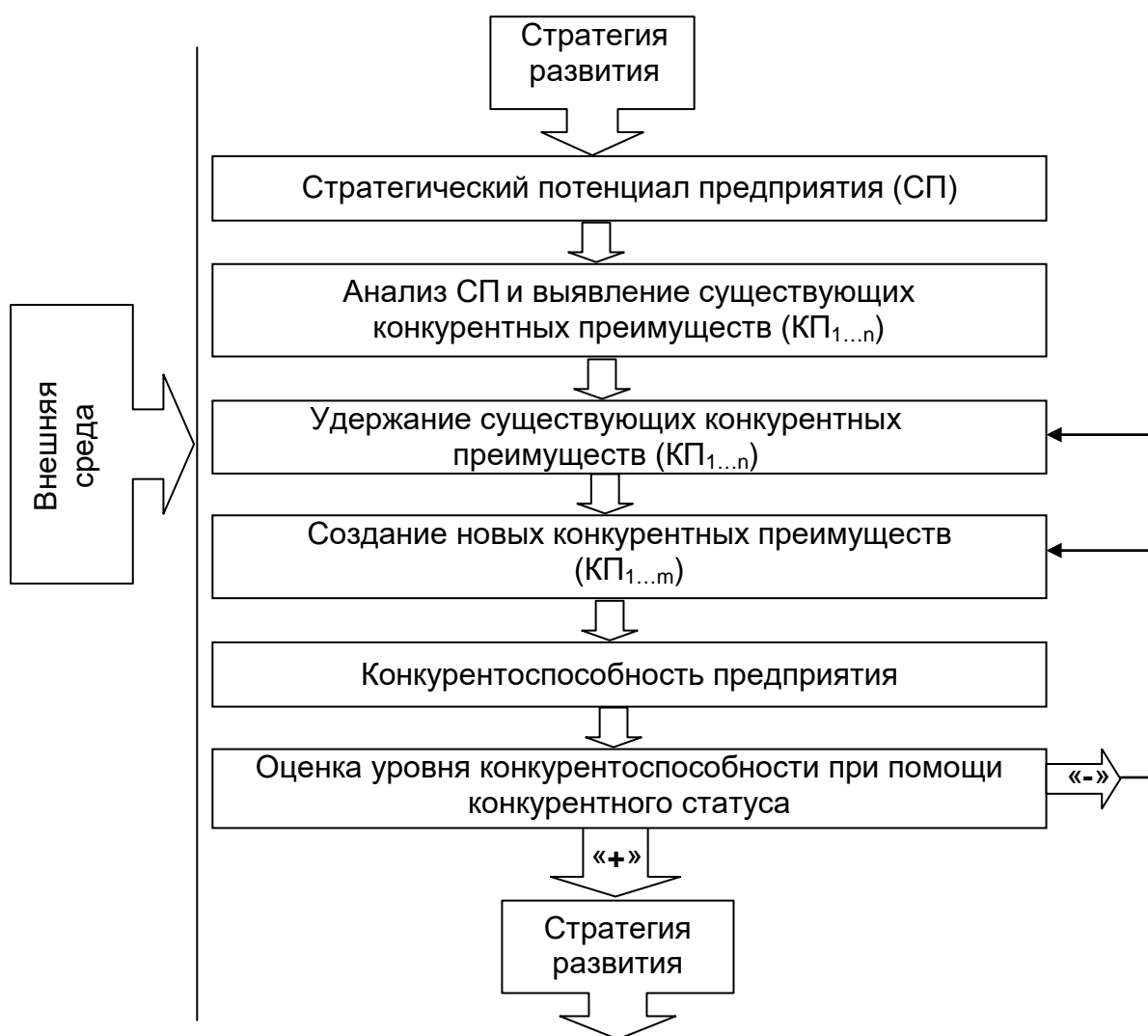


Рис. 1.5. Взаимосвязь категорий в процессе реализации стратегии развития

Каждое из этих понятий можно описать как сложную открытую систему факторов, взаимосвязанных между собой и взаимодействующих в соответствии с целями предприятия в условиях эффективного и рационального управления ими.

Причем открытость систем подразумевает активное влияние внешней среды на каждую систему, что, в свою очередь, требует адаптивности и способности адекватно реагировать на изменения любого рода. В связи с этим необходимо отметить метод оценки конкурентного статуса предприятия, разработанный И. Ансоффом [12, 13], усовершенствованный А. П. Градовым [167]. Метод включает в себя ряд последовательных итераций оценки стратегического потенциала предприятия и оценки влияния внешней среды на основе модели влияния детерминантов "национального ромба" М. Портера [116, 117]. Так, метод является комплексным подходом к оценке уровня конкурентного статуса предприятия, поскольку дает возможность исследовать и внутреннюю систему факторов предприятия, и оценить влияние факторов многоуровневой внешней среды, которые М. Портер назвал детерминантами "национального ромба".

Теория конкуренции основывается на положении, что конкуренция ведется не между странами, а между непосредственными производителями товаров и услуг. Отсюда следует, что экономический успех государства, то есть его конкурентоспособность, определяется наличием в нем конкурентоспособных отраслей и производителей [105].

По этой причине повышение конкурентоспособности национальных товаропроизводителей должно стать одним из первоочередных приоритетов политики стран с переходной экономикой, в частности Украины; эта проблема должна найти активную поддержку правительства и воздействовать на формирование благоприятного внутреннего и внешнего правового поля конкуренции.

Также важным фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия является стратегия отрасли. Влияние в этом отношении зависит от вида конкуренции в отраслевом масштабе. В связи с последними изменениями в дорожной отрасли, а именно изменением формы собственности от государственной до коллективной

и формированием таким образом поля конкуренции между равными хозяйствующими субъектами – дорожная отрасль Украины имеет множество потенциальных возможностей к ведению конкурентной борьбы.

К определяющим факторам приоритетности конкуренции относится объем спроса на производимую продукцию, то есть состояние конъюнктуры рынка. В этом смысле дорожная отрасль имеет явные преимущества, поскольку спрос на услуги по строительству, содержанию и эксплуатации автомобильных дорог, равно как и на их благоустройство, постоянно растет прямо пропорционально развитию автотранспортной промышленности и увеличению количества подвижного состава в стране. Поэтому для предприятий, работающих на рынке дорожных услуг Украины, существуют практически равные условия для развития при общих факторах производства.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что при прочих равных условиях эффективное использование существующего стратегического потенциала предприятия, создание им конкурентных преимуществ и достижение устойчивого конкурентного статуса на рынке может быть получено путем разработки стратегии развития, выбора приоритетных направлений деятельности; возможны также инновационные процессы при существующей высокой инвестиционной привлекательности отрасли. В современных условиях нововведения служат ведущими факторами приобретения конкурентных преимуществ.

Следует еще раз подчеркнуть, что разработка и поддержание конкурентного статуса предприятия являются главной задачей стратегии, основанной на убедительных конкурентных преимуществах, требующих значительного вложения средств. Примерами конкурентных преимуществ всемирно известных предприятий-лидеров служат [84]:

исключительное инженерное мастерство и убежденность потребителей в качестве товара Mercedes Benz;

узнаваемость торговой марки и предпочтение товара Coca-Cola;

преимущество низкой стоимости, достигнутое British Telecom;

превосходное знание бизнеса быстрого питания у McDonald's;

преимущества масштабности Cadbury-Schweppes, полученные на

европейском рынке.

При достижении предприятием конкурентных преимуществ к основным результирующим показателям деятельности можно отнести чистую прибыль, долю и размер рынка. Причем все три составляющие имеют большое значение при разработке стратегии развития. Возврат капиталовложений от увеличения доли рынка может быть достаточно высоким, но предприятию в каждой конкретной ситуации необходимо принять решение о снижении прибыльности в пользу роста доли рынка или же ориентироваться на получение прибыли при занимаемых конкурентных позициях.

Для успешной работы на рынке конкурентоспособность предприятия должна быть подкреплена такими основными факторами, как способность к развитию, производственные и сбытовые возможности [143]. Предприятие может увеличивать свой рынок сбыта, то есть производить тот же вид товара и продавать его в больших количествах, или же разработать стратегию завоевания новых сегментов рынка, получивших в теории стратегического управления название стратегических зон хозяйствования (СЗХ) [7, 12, 13, 74, 83, 140, 167].

В рамках теории стратегического менеджмента на основании исследований могут быть разработаны рекомендации для предприятий по выбору стратегических направлений деятельности, в частности – проникновение в новые СЗХ при помощи метода оценки привлекательности предполагаемых СЗХ. В случае положительного результата анализа привлекательности СЗХ руководство для принятия окончательного решения может получить оценку будущего конкурентного статуса предприятия в случае работы в новых СЗХ [12, 13, 74, 101, 167].

Одним из необходимых условий высокого уровня конкурентоспособности предприятия является устойчивость работы всех входящих в его структуру подсистем. Только устойчиво работающее предприятие способно быстро и эффективно адаптироваться к возмущениям окружающей и внутренней среды, обеспечивая тем самым необходимые предпосылки для создания и упрочения надежных конкурентных позиций.

Применительно к производственно-экономическим системам обычно выделяют два вида устойчивости: равновесие и гомеостазис.

Под равновесием понимается такое состояние системы, которое характеризуется равенством спроса и предложения всех имеющихся в системе ресурсов. В этом смысле синонимом рассматриваемого термина может служить сбалансированность. Равновесие как вид устойчивости представляет собой способность предприятия обеспечивать запроецированный режим функционирования путем оперативного восполнения дефицита ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и т. п.), возникающего под влиянием возмущающих воздействий.

Гомеостазис представляет собой устойчивое состояние равновесия системы в ее взаимодействии с окружающей средой. Причем в современной экономико-математической литературе трактовки этого понятия различаются. Так, в одних случаях под гомеостазисом понимается неизменность существенных параметров системы независимо от влияния внешней среды [94]. В других случаях критерием этого вида устойчивости системы является неизменность соотношения системы со средой при соответствующем изменении своей структуры и состава существенных параметров [151].

Таким образом, устойчивость работы предприятия как производственно-экономической системы представляет собой ее способность обеспечивать запланированный уровень всех основных (для состояния равновесия) или важнейших выходных (гомеостазис) параметров производственно-хозяйственной деятельности. С точки зрения конкурентоспособности предприятия предпочтительным представляется состояние гомеостазиса, поскольку обеспечение устойчивости системы при этом достигается не только восполнением дефицита ресурсов, но и адаптацией внутрисистемной структуры и связей между подсистемами.

Основная задача управления системой производственно-экономической деятельности предприятия состоит в приведении ее к виду асимптотически устойчивой системы, то есть такой, в которой погрешности начальных условий, возмущения внешней среды и

внутренние помехи автоматически гасятся системой. При этом оптимальным вариантом является достижение глобальной устойчивости – такого состояния системы, когда свойство устойчивости выполняется для любой траектории в заданных пределах изменения входных параметров. Таким образом, синонимом категории устойчивости в экономических исследованиях выступает скорее не конкурентоспособность, а стабильность производственно-экономической деятельности предприятия. Приведенные определения видов устойчивости в принципе не вызывают возражений, однако следует иметь в виду, что применительно к устойчивости производственно-экономической деятельности предприятия следует обратить особое внимание на фактор времени: речь идет, таким образом, не просто о равновесии, а о динамическом равновесии. Причем динамическое равновесие при устойчивой работе предприятия относится не только к взаимодействию системы с окружающей средой, но также и к внутреннему взаимодействию.

Устойчивость функционирования предприятия определяется четко скоординированной работой всех его подсистем и устойчивостью работы каждой из них. С этой точки зрения уровень потенциальной конкурентоспособности субъекта хозяйствования закладывается как в каждой подсистеме, так и в организации их внутреннего взаимодействия.

Анализ экономической литературы [22, 64, 66] показывает, что категория устойчивости работы предприятия применима к различным аспектам его деятельности в зависимости от критерия выделения элементов системы. По мнению этих авторов, множественность подходов к исследованию устойчивости работы предприятия является правомерной и способствует более детальному анализу общей устойчивости производственно-экономических систем. В то же время в современных исследованиях отсутствует четкая классификация видов устойчивости, следствием чего является отсутствие целостности в изучении этой категории.

Наиболее целесообразной представляется классификация видов устойчивости по функциональному и организационному признакам.

С позиций функционального подхода следует различать такие виды устойчивости:

- устойчивость техники;
- технологическая устойчивость;
- организационная устойчивость;
- устойчивость внешних связей предприятия (коммуникационная устойчивость);
- социально-психологическая устойчивость;
- финансовая устойчивость;
- экологическая устойчивость.

Устойчивость техники может быть представлена в виде свойства технических подсистем, образующих материально-техническую базу предприятия, работать в безотказном режиме с заданным диапазоном изменения основных параметров в течение всего срока эксплуатации. Устойчивая работа оборудования предопределяет минимальный уровень возмущений внутренней среды предприятия и тем самым оказывает позитивное воздействие на результаты его производственно-хозяйственной деятельности и конкурентные позиции. Однако только лишь устойчивость работы техники не в состоянии нейтрализовать негативные воздействия внешней среды во всем многообразии их проявления и не может служить достаточным условием для устойчивости функционирования предприятия.

Более сложным видом рассматриваемой категории является технологическая устойчивость. Ее объектом выступают уже не единичные агрегаты, установки или комплексы оборудования, а технологический процесс, связывающий воедино отдельные операции, стадии и переделы. Устойчивость технологии представляет собой способность производственно-экономической системы сохранять в заданном диапазоне важнейшие конечные параметры протекания технологического процесса в ходе адаптации к возмущениям внешней и внутренней среды. Одной из важнейших предпосылок устойчивости технологического процесса является его гибкость. Чем более жестко увязаны технологические параметры на отдельных стадиях процесса, единицах оборудования, участках и производствах, тем труднее

происходит процесс адаптации. Гибкость технологии определяется возможностью получения заданных конечных технологических параметров при многовариантности промежуточных характеристик. Технологическая устойчивость зависит от устойчивости работы оборудования, возможности использования взаимозаменяемых видов ресурсов и т. д.

Особый интерес представляет организационная устойчивость, то есть способность системы организации производства противостоять возмущениям окружающей и внутренней среды предприятия и обеспечивать пространственно-временную координацию производственного процесса во всех взаимосвязанных подразделениях при достижении запланированных технико-экономических показателей производства. Именно организационная устойчивость имеет решающее значение для стабильной работы предприятия, причем в этой сфере лежат значительные резервы, реализация которых непосредственно зависит от предприятия.

Способность к адаптации обеспечивается гибкостью системы организации производства, которая первоначально закладывается на стадии проектирования и изменяется в ходе производственной деятельности предприятия. Важнейшее значение, с точки зрения обеспечения организационной устойчивости, имеют: собственно система управления предприятием, наличие резервов производственных мощностей и возможности регулирования их пропорциональности, организация движения производственных потоков, управление производственными запасами, организация контроля и оперативного регулирования производства. Вместе с тем резервы организационной устойчивости предприятия ограничены имеющейся материальной базой и существующей технологией производства.

Поскольку предприятие представляет собой открытую систему, стабильная его работа определяется не только внутрисистемной устойчивостью, но и устойчивостью его коммуникаций с внешней средой. Коммуникационная устойчивость может быть представлена в виде свойства производственно-экономических систем обеспечивать заданный режим функционирования путем нейтрализации негативных

воздействий при помощи рациональной организации связей предприятия с внешней средой. Следует дифференцировать два аспекта коммуникационной устойчивости: по входящим и исходящим связям.

Первый аспект характеризуется организацией взаимодействия с поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т. п. Возможности регулирования устойчивости этих связей со стороны предприятия состоят, прежде всего, в выборе рационального варианта материально-технического обеспечения, оптимизации количества поставщиков и качества поставляемых ресурсов, оперативном регулировании поставок при нарушении договорных обязательств. К входящим связям относятся также информационные потоки, отражающие регулирующее воздействие органов государственного управления, состояние общехозяйственной и отраслевой конъюнктуры, уровень конкуренции, особенности и динамику сбыта конкретной продукции, потребности и мотивы покупателя.

Основной задачей в этом направлении, с точки зрения обеспечения устойчивости работы предприятия, является организация оперативного сбора и передачи этой информации в соответствующие функциональные службы предприятия для последующего анализа и выработки управленческих решений. Такой подход может быть представлен в виде информационной устойчивости предприятия.

Другой аспект коммуникационной устойчивости связан с воздействием предприятия на окружающую среду. С этой точки зрения стабильность работы предприятия определяется такими важнейшими факторами, как организация взаимодействия с потребителями продукции, выбор рациональных вариантов товародвижения, эффективная политика продвижения товара, формирование спроса и стимулирование сбыта, включая рекламу, ценовую политику и т. п.

Коммуникационная устойчивость, таким образом, может быть представлена в виде дополнительного "буфера", позволяющего, с одной стороны, сгладить негативные последствия воздействий внешней среды, а с другой – активно воздействовать на формирование благоприятных внешних условий хозяйствования. Вместе с тем

коммуникационную устойчивость не следует рассматривать в качестве главного элемента устойчивого функционирования предприятия, как это делается в ряде работ по маркетингу [45, 123, 166], поскольку она характеризует только один аспект производственно-экономической деятельности и не в полной мере отражает условия внутренней среды предприятия.

Любая производственная деятельность представляет собой человеко-машинную систему. Поэтому устойчивость функционирования такой системы зависит не только от устойчивости техники, технологии, организации, но и от человеческого фактора, то есть социально-психологической устойчивости. Социальный аспект является одним из самых сложных с точки зрения устойчивости работы предприятия, поскольку именно им, в конечном счете, определяется целесообразность и эффективность любых управленческих решений и конкурентные позиции предприятия.

Социально-психологическая устойчивость оказывает влияние на все без исключения подсистемы устойчивости функционирования предприятия, а, следовательно, и на уровень его конкурентоспособности. Одновременно существует и обратная связь – чем прочнее конкурентные позиции предприятия, тем выше социально-психологическая устойчивость его коллектива.

В современных условиях особое внимание уделяется экологической устойчивости промышленных объектов [77, 100, 131], под которой понимается способность производственно-экономических систем вне зависимости от внутренних и внешних возмущений сохранять заданные параметры взаимодействия с окружающей природной средой. Этот вид устойчивости оказывает косвенное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия как через дополнительные затраты, связанные с реализацией природоохранных мероприятий, так и посредством повышения имиджа предприятий через подсистему "public relations" маркетинговой деятельности. Кроме того, нами исследована и обоснована взаимосвязь уровня конкурентоспособности продукции и нагрузки на окружающую среду [36], позволяющая сделать вывод о зависимости уровня загрязнения

воздушного и водного бассейнов от качества, надежности и долговечности продукции.

Все проанализированные выше виды устойчивости работы предприятия находят отражение в финансовой устойчивости, под которой понимается способность производственно-экономических систем сохранять заданный режим функционирования по важнейшим финансово-экономическим показателям. Вместе с тем финансовая устойчивость является только одним из проявлений этой сложной категории, поэтому отождествление ее с общей устойчивостью функционирования предприятия, как это делается в работах [76, 120], представляется неправомерным.

Финансовая устойчивость в некотором смысле может рассматриваться как результирующая категория, поскольку в ней находят отражение все проанализированные выше виды устойчивости. Одновременно существует и обратная связь: уровень финансовой устойчивости оказывает влияние и на возможности предприятия в области обновления техники, создания резерва производственных мощностей, запасов материальных ресурсов, на систему материального стимулирования и т. д.

В настоящее время в зарубежных экономических исследованиях имеется достаточно развитый инструментарий по оценке финансовой устойчивости предприятия [13, 76, 151], однако анализ применимости традиционных методических подходов в условиях промышленности Украины показывает, что они могут использоваться только для нужд компаративного анализа и не учитывают специфики существующего финансово-экономического положения предприятий.

Оценка состояния производственной деятельности предприятий исключительно с позиций их финансовой устойчивости по имеющимся методикам может быть использована потенциальными инвесторами для анализа привлекательности объектов инвестирования, да и то с определенными ограничениями. С точки же зрения конкурентоспособности предприятия такая оценка носит поверхностный, квалиметрический характер и не пригодна для исследования и мобилизации резервов укрепления конкурентных позиций.

Финансовая деятельность и ее результаты являются только одной из подсистем устойчивости работы предприятия, при этом влияние остальных подсистем оценивается опосредованно, что не позволяет сделать обоснованных выводов о том, какая из подсистем является "узким местом" и определяет общий уровень устойчивости функционирования предприятия.

С позиций исследования и анализа устойчивости работы предприятия правомерным представляется и такой подход к классификации ее подсистем, в основу которого положен организационный аспект. В соответствии с этим подходом в качестве элементов (подсистем) производственно-экономической деятельности предприятия рассматриваются его структурные подразделения: цехи основного производства, вспомогательные и подсобные цехи, функциональные отделы и службы предприятия.

По сравнению с функциональным организационный подход носит более конкретный, адресный характер, однако сфера его применения не так широка, поскольку он позволяет достаточно глубоко исследовать процессы, происходящие внутри каждого из элементов, но не дает возможности проанализировать эффективность их взаимодействия и представить целостную картину функционирования предприятия. Поэтому исследование устойчивости функционирования отдельных структурных подразделений предприятия должно органически дополнять, конкретизировать и развивать результаты анализа устойчивости работы предприятия, выполненного на основе функционального подхода.

РАЗДЕЛ 2

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности

Своевременная адаптация предприятий к конкурентным условиям нестабильной и изменчивой внешней среды должна проводиться в процессе всестороннего и постоянного анализа деятельности конкурентов, собственного стратегического потенциала и оценки эффективности его использования, а также определения положения предприятия на рынке товаров и услуг относительно конкурентов, то есть оценки конкурентоспособности предприятия.

При изучении сложных, взаимосвязанных проблем используется метод системного анализа, получивший широкое применение в различных сферах научной деятельности человека и, в частности, – в логике, математике, общей теории систем.

В основе системного анализа лежит понятие системы, под которой понимается множество объектов, обладающих заранее определенными свойствами с фиксированными между ними отношениями. На базе этого понятия производится учет связей, используются количественные сравнения всех альтернатив для того, чтобы выбрать наилучшее решение, оцениваемое каким-либо критерием.

Системный анализ используется для исследования таких сложных систем, как экономика отдельной отрасли, промышленное предприятие, объединение, при планировании и организации технологии строительных процессов, выполняемых несколькими предприятиями и др. [104].

Таким образом, если рассматривать предприятие как исследуемую систему, то суперсистемой для него будет являться внешняя среда предприятия – отрасль, экономика региона, национальная экономика государства в целом. Совокупное влияние всех групп факторов внешней среды формирует тот или иной уровень нестабильности и, как

следствие, – целесообразность применения на предприятии определенной системы (или вида) управления.

Степень неустойчивости внешней среды должна оцениваться руководством предприятия и в части конкурентных позиций на рынке, чтобы успеть отреагировать на возможные изменения в будущем.

Конкуренция является наиболее эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность. И для того, чтобы понять сущность экономических аспектов конкуренции, необходимо ответить на весьма важный для разработки стратегии вопрос: что необходимо предпринять для захвата лидерства в конкурентной борьбе или что такое конкурентоспособность предприятия и как ее обеспечить.

Неоднозначность существующих в современной экономике методических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия предопределяет и множественность используемых методов ее оценки.

Принципиально все применяемые методы определения и оценки уровня конкурентоспособности предприятия могут быть объединены в следующие девять групп:

1. Методы, основанные на анализе сравнительных преимуществ.
 2. Методы, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли.
 3. Методы, построенные на основе теории эффективной конкуренции.
 4. Методы, основанные на теории качества товара.
 5. Матричные методы оценки конкурентоспособности.
 6. Интегральный метод.
 7. Метод, основанный на теории мультипликатора.
 8. Метод определения позиции в конкуренции с точки зрения стратегического потенциала предприятия.
 9. Методы, основанные на сравнении с эталоном.
- Остановимся на них поподробнее.

1. Одним из наиболее распространенных методических подходов к анализу и оценке конкурентоспособности предприятий является исследование этой категории на базе *теории международного разделения труда*. В соответствии с этим подходом предпосылкой для

завоевания отраслью или фирмой прочных конкурентных позиций является наличие сравнительных преимуществ, позволяющих обеспечить относительно более низкие издержки производства по сравнению с конкурирующей отраслью или фирмой.

Использование в качестве критерия оценки издержек производства не позволяет адекватно оценить конкурентные позиции предприятия, поскольку они характеризуют масштаб и эффективность производственной деятельности при определенных условиях внешней среды, но практически не отражают процесса взаимодействия производителя продукции с рынком. Поэтому в рамках теории сравнительных преимуществ используются также и другие критерии. К наиболее часто употребляемым критериям относятся: объем прибыли, норма прибыли, объем продаж, доля на рынке.

Обычно оценка уровня конкурентоспособности предприятия производится путем сопоставления уровней одного из указанных показателей данного предприятия и аналогичного показателя предприятия-конкурента. Более высокий уровень этого показателя считается достаточным условием для того, чтобы оценить данное предприятие как более конкурентоспособное.

Использование объемных показателей позволяет сопоставить масштаб деятельности предприятий, но конкурентные позиции определяются не столько масштабом, сколько эффективностью производственно-хозяйственной деятельности и уровнем конкурентоспособности продукции.

Более предпочтительным является использование показателя нормы прибыли или рентабельности в качестве критерия оценки. Однако и эти показатели не полностью отражают конкурентные позиции фирм. Так, например, временное снижение рентабельности при одновременном расширении рынка сбыта и масштабов производства либо при массовых инвестициях, связанных с внедрением нововведений, свидетельствует скорее о повышении уровня конкурентоспособности предприятия.

Существенным недостатком рассматриваемого методического подхода является также статичность получаемых оценок, так как процесс развития конкурентных преимуществ не является предметом

изучения и анализа. Кроме того, эта методика не дает возможности оценить степень эффективности процесса адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

2. Заслуживают определенного внимания исследование и *оценка уровня конкурентоспособности производителя на базе теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства*. В соответствии с этим подходом под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя отсутствуют стимулы для перехода в другое состояние [92].

Критерием конкурентоспособности в рамках этого методического подхода служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью.

В качестве анализируемых показателей обычно используются: процентные ставки по кредитам; относительная стоимость закупаемого оборудования; относительные ставки заработной платы; относительная стоимость материальных ресурсов.

Чем ниже показатели относительной стоимости факторов производства у конкретного производителя в сравнении с конкурентами, тем прочнее считаются его конкурентные позиции и выше уровень конкурентоспособности.

Общим недостатком изложенного методического подхода является то, что он в большей мере отражает объективно сложившиеся внешние условия работы предприятия и практически не характеризует способность предприятия к адаптации, то есть речь идет о влиянии факторов внутренней среды. Такой подход получил наибольшее распространение для оценки конкурентоспособности на уровне отраслей в разных странах и используется с этой целью Комитетом по изучению экономического положения и проблем развития.

В то же время этот метод оценки конкурентоспособности производителя даже на отраслевом уровне имеет существенные ограничения в своем применении.

Во-первых, теория равновесия производителя соответствует условиям совершенной конкуренции, то есть требует наличия значительного количества предприятий в отрасли, возможности

свободного доступа в отрасль других фирм, однородности продукции, совершенного знания рынка покупателями и продавцами, отсутствия монопольного положения отдельных предприятий и их группировок, полной мобильности факторов производства как на внутриотраслевом, так и на межотраслевом уровне. Реальные условия хозяйствования, причем не только в Украине, но и в странах с развитой рыночной экономикой, далеки от совершенной конкуренции по большинству из приведенных параметров, что снижает достоверность оценки конкурентоспособности производителя.

Во-вторых, рассматриваемый методический подход строится на основе теории, которая предполагает, что отрасли в результате своего развития должны прийти к состоянию равновесия. Практически такое положение не наблюдается даже в странах с развитой рыночной экономикой, что обусловлено влиянием научно-технического прогресса и структурной политики государства. Поэтому исследование и оценка конкурентоспособности предприятия на основе теории равновесия фирмы и отрасли в условиях переходной экономики практически неприменимы.

3. Отдельную группу составляют *методы определения конкурентоспособности, построенные на базе теории эффективной конкуренции*. Основным инструментом анализа конкурентоспособности становится сопоставление положения предприятий, входящих в отрасль, с конкурирующими фирмами и со среднеотраслевыми показателями.

При таком подходе предметом анализа, как правило, выступают три главные группы показателей:

- эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- эффективность собственно производственной деятельности;
- финансовая устойчивость предприятия.

Для оценки конкурентоспособности производится сопоставление единичных и групповых показателей работы предприятий с соответствующими показателями конкурентов и среднеотраслевыми показателями. На основе полученных таким образом соотношений показателей делаются определенные выводы о сравнительной конкурентоспособности объектов исследования. В то же время изложенный подход имеет существенные недостатки.

Во-первых, показатели первой и второй групп достаточно тесно взаимосвязаны, и их разграничение носит условный характер.

Во-вторых, затруднительным представляется обобщение результатов анализа даже по группам показателей, а тем более сложно обосновать итоговую интегральную оценку уровня конкурентоспособности предприятия.

В-третьих, анализируемый методический подход не позволяет оценить динамику факторов, воздействующих на уровень конкурентоспособности.

Указанные недостатки, а также значительные объемы расчетов, связанных с анализом частных показателей, снижают целесообразность использования этого метода для оценки конкурентоспособности на уровне предприятия.

4. *Оценка конкурентоспособности на основании теории качества товара* предопределяет преимущественно исследование потребительской ценности производимой продукции, причем важнейшие параметры сопоставляются с аналогичными параметрами продукции производителей-конкурентов.

И.М. Лифиц [80] предлагает оценивать уровень конкурентоспособности (K) следующим образом:

$$K = \frac{I_o}{I_A}, \quad (2.1)$$

где I_o – интегральный показатель оцениваемой продукции;

I_A – интегральный показатель продукции-аналога.

При этом если $K > 1$, то оцениваемая продукция превосходит продукцию конкурента. Интегральный показатель, в свою очередь, рассчитывается по формуле вида:

$$I = \frac{P_{\Sigma}}{Z_{\Pi} + Z_{\Sigma}}, \quad (2.2)$$

$$\text{или } I = \frac{U}{C_{\Sigma}}, \quad (2.3)$$

где P_{Σ} – суммарный полезный эффект от использования продукции по назначению;

$З_{\Pi}$ – суммарные затраты на создание продукции;

$З_{\Sigma}$ – суммарные затраты на эксплуатацию продукции;

U – комплексный показатель качества, определяющий полезность продукции;

C_{Σ} – цена потребления, складывающаяся из продажной цены и затрат потребителя при эксплуатации.

Автор подчеркивает, что "качество" и "конкурентоспособность", безусловно, термины не тождественные. Термин "интегральный показатель" – это "мостик" между ними" [80].

Недостатком подобного метода является то, что он не учитывает эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия и идентифицирует конкурентоспособность товара с конкурентоспособностью предприятия; кроме того, метод применим только для предприятий-производителей лишь одного вида продукции, поскольку в случае диверсифицированного производства использование метода с методической точки зрения несопоставимости параметров объектов сравнения неправомерно.

5. Определенный интерес представляют разработанные в середине 60-х годов XX века *матричные методы оценки уровня конкурентоспособности* предприятий. Их достоинством является то, что они позволяют исследовать развитие конкуренции в динамике. Теоретической основой этих методов служит концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), опытная кривая и база данных PIMS. На каждом этапе цикла производитель может реализовать товар или продукт определенной технологии в тех или иных объемах, что объективно отражается в занимаемой доле на рынке и динамике продаж.

Ученые и практики разработали ряд аналитических методов и приемов, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Для целей разработки стратегии каждый продукт предприятия, его

хозяйственные подразделения рассматриваются независимо друг от друга, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых стратегические единицы бизнеса (СЕБ) или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев). В моделях разных консультационных фирм используются различные наборы переменных на основе двумерных матриц, у которых по одной оси фиксируют значения внутренних факторов, а по другой – внешних.

Одним из самых известных методов является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), разработанная в 60-х годах [10, 12, 13, 43, 44, 56, 65, 71, 74, 84, 93, 99, 140, 172]. На матрице "рост–доля рынка" БКГ горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт (СЕБ), вертикальная ось показывает годовой темп роста продукта данной отрасли от 0 до 20% и больше. При этом все товары дифференцируются на четыре группы: "трудные дети" (знак вопроса), "звезды", "дойные коровы" и "собаки".

Однако методические принципы модели БКГ подвергаются критике. Считают, что высоко прибыльный портфель может быть в целом несбалансированным, тогда как хорошо сбалансированный портфель может оказаться малоприбыльным [67, 84].

Более детальный вариант матрицы БКГ был предложен компанией "General Electric" в сотрудничестве с консультативной компанией "McKinsey" (GE – МК), которую называют матрица "привлекательность – конкурентоспособность" [10, 12, 13, 23, 43, 74, 84, 90, 99, 137, 166]. Модель "GE – МК" включает в рассмотрение существенным образом больше данных, чем матрица БКГ. Фактор возрастания рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие "привлекательность рынка (области)", а фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции СЕБ). Самые

характерные положения находятся в угловых квадратах матрицы (3×3). Промежуточные позиции часто тяжело интерпретировать, поскольку высокая оценка одного параметра может объединяться с низкой оценкой другого или получаются средние оценки по всем критериям [78, 84].

Вообще матрица "GE – МК" выглядит более завершенной, поскольку в ней рассматривается существенным образом большее число факторов, вследствие чего она не приводит к скрещенным выводам, как матрица БКГ. Однако в отличие от матрицы БКГ в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками.

Модель портфельного анализа – метод "Shell"- DPM – была разработана компанией "Shell" в середине 70-х годов в связи с динамическими изменениями во внешней среде. Эта модель – двухмерная матрица, которая состоит из девяти квадратов (3×3). Параметрами ее являются конкурентоспособность СЕБ и перспективы области [12, 13, 84, 90, 99]. Модель "Shell"–DPM синтезирует возможности предшествующих двух матриц, а именно: оценку денежного потока, который является индикатором целесообразности в краткосрочной перспективе (матрица "рост – доля рынка") и оценку отдачи инвестиций, то есть показателя более отдаленной перспективы (матрица "привлекательность – конкурентоспособность").

Вместе с тем модель "Shell"–DPM имеет и ряд ограничений: сферой использования модели большей частью являются капиталоемкие области промышленности.

Возможные для условий растущего рынка стратегии описал американский ученый И. Ансофф с помощью матрицы "продукт – рынок". Модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходный пункт – расхождение между реальным и планируемым развитием предприятия – так называемый целевой люк. Это означает, что цели предприятия недостижимы с помощью прежних стратегий, необходимо скорректировать цели или искать новые стратегические цели [10, 23, 67, 84, 90].

Матрица наглядно показывает структурирование сложных обстоятельств реальности и проста в использовании. Однако она имеет

и недостатки: односторонняя ориентация на рост и ограничение на двух, хотя и важных характеристиках (продукт и рынок), без учета других факторов.

Модель МакКинси "7S" нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой предприятия. Ее название идет от семи факторов, которые, по мнению экспертов "МК", являются важными для развития предприятия: стратегии, навыков, общепризнанных ценностей, структуры, систем, кадров и стиля. Обычно, когда предприятие собирается провести реорганизацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. Таким образом, модель МакКинси представляет целостный взгляд на развитие предприятия [10, 65, 67].

Американский ученый М. Портер в 1975–1980 гг. в период замедления роста и стагнации во многих отраслях промышленности разработал концепцию конкурентной стратегии. В центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и так называемые конкурирующие силы рынка: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны товаров-заменителей, сильная позиция покупателей, угроза со стороны новых конкурентов, сильная позиция поставщиков. На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер построил матрицу конкуренции. Выяснение особенностей исходной ситуации – основа для оценки, какая из позиций в матрице конкуренции может принести предприятию наибольший успех. Для определения своих конкурентов необходимо, по М. Портеру, сконцентрироваться на одной из трех стратегий: лидерстве в области затрат, стратегии дифференциации, концентрации на сегменте.

Немецким ученым Х. Вильдеманом составлена тест-таблица, позволяющая определить, каковы рыночные условия, в которых действует предприятие, проводящее основные портеровские стратегии [168]. Тест-таблицы для четырех типов конкурентной стратегии (виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты) содержат собственно виды стратегии по М. Портеру; особенности рынка (разнообразие продуктов, размер и темп роста рынка, изменчивость спроса); значение важнейших факторов конкурентоспособности предприятия (издержки,

сервис, качество, гибкость, опережение в нововведениях).

Концепция стратегии и в конкуренции предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам; как достичь этих преимуществ остается неизвестным. Концентрация на одной из этих стратегий может быть опасна в тех ситуациях, которые характеризуются быстрым изменением рыночных условий и условий окружающей среды [43, 74, 84, 99, 127, 140, 167].

Разработанная в 1975 г. А. Дж. Стейнером модель "продукт – рынок", известная также под названием "продукция/рыночная определенность", является классической моделью, используемой при разработке стратегии [10, 99]. Матрица представляет собой практический инструмент для классификации продукции и рынков (или потребителей) в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции (услуг) или возможности проникновения продукции на данный рынок. Матрица используется также для распределения операций между рынками и сегментами рынка, между видами продукции и услуг.

Одна из наиболее распространенных ошибок, встречающихся при применении матрицы, состоит в том, что рынок воспринимается абстрактно, и попытки его персонифицировать не предпринимаются [43, 56].

Схема Артура Д. Литла (АДЛ) предполагает использование матрицы с двумя переменными, которые отличаются от переменных БКГ: зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам. Подход АДЛ применяется шире, нежели подход БКГ, так как он свободен от недостатков БКГ и требует анализа всех факторов, определяющих стратегическую позицию [8, 43, 99].

Бостонская консультативная группа разработала новую схему анализа деятельности предприятия с двумя переменными: эффект издержек/объем (если повышается объем, то следовательно, снижаются издержки на единицу продукции) и эффект дифференциации, который отражает возможность или отсутствие возможности в зависимости от обстоятельств добиваться дифференциации по отношению к товарам-конкурентам. Все вышеизложенное обуславливает наличие четырех основных видов деятельности, которые также были проанализированы БКГ (концентрированная деятельность, специализированная

деятельность, фрагментированная деятельность и бесперспективная деятельность) [12, 13, 90].

Матрица Хофера (1984 г.), или матрица жизненных циклов отраслей, и конкурентное преимущество предприятия размерностью (5×3) предназначена для оптимизации портфеля сфер бизнеса по параметру "стадия жизненного цикла отрасли". Инструменты портфельного менеджмента (конкурентная позиция и стадия жизненного цикла отрасли) используются для расстановки инвестиционных приоритетов между сферами бизнеса и разработкой стратегий как для всего портфеля, так и для отдельных его компонентов [43, 56, 140].

Для окончательной разработки корпоративной стратегии с целью повышения эффективности проводятся оценки соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством стратегических соответствий (СС) между ними. Для этой цели применяется матрица СС сфер бизнеса [56]. В ней по осям откладываются сферы бизнеса портфеля, в квадратах – оцененные по специальной методике величины СС, выраженные в денежных единицах за год, квартал, в процентах годовой, квартальной экономии или дополнительной прибыли. Стратегические планы с финансовых позиций рассматриваются как инвестиционные планы, и для их оценки используются модифицированные показатели и инструменты оценки эффективности инвестиционных проектов.

Выбор стратегии на основе оценки конкурентоспособности предприятия возможно производить, используя матрицу, предложенную Томпсоном и Стриклендом, осями которой являются динамики роста (снижения) рынка продукции и конкурентной позиции предприятия [23, 140]. При разработке стратегических планов определяется набор стратегий, то есть устанавливаются необходимые условия и характер действий по выполнению стратегий. К ним относятся определение приоритетных стратегий, их соотношений, определение источника и объема инвестиций, распределение ресурсов, разработка сценариев, оценка эффективности стратегий и др.

Подход с точки зрения полезности реализует А. Ю. Юданов на основе матрицы "цена/качество" размерностью 3×3 [168]. С помощью

матрицы рассматриваются основные возможные действия предприятий с виолентной или пациентной стратегиями.

Для предприятий всех типов, в особенности для пациентов и виолентов, принципиальное значение имеет достижение преимущества над конкурентами в сфере основного бизнеса (так называемого стратегического ядра) предприятия. Последние, не следуя этому правилу, постепенно теряют конкурентоспособность. Для оценки состояния стратегического ядра предприятия и выработки рекомендаций по его усилению используется матрица Х. Хинтерхубера "конкурентоспособность/значение производства" размерностью 3×3 [168]. Для нужд менеджмента осуществляется количественная оценка состояния стратегического ядра предприятия на основе рассчитанной доли производств, входящих в ядро компетенции, во всем обороте предприятия.

В процессе оценки конкурентоспособности предприятия и будущей привлекательности стратегических зон хозяйствования консалтинговая группа (г. Бостон) формирует модифицированную матрицу БКГ, которая лишена существенного недостатка, а именно того, что элементы ее вертикального и горизонтального построений слишком упрощены [12, 13, 167]. В матрице формата 2×2 вместо показателя роста объема использован параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус.

Логическим продолжением изложенного подхода является матрица Санкт-Петербургского государственного технического университета (СПбГТУ) размерностью 2×2 [167]. Оценка привлекательности СЗХ есть функция величин двух параметров: степени влияния детерминантов национального ромба и стратегического потенциала предприятия.

Важный шаг в определении бизнеса и вообще в матричном подходе сделан Д. Абелем, который предложил определить область бизнеса в трех измерениях:

группы покупателей, которые обслуживаются (кто?);

потребности покупателей (что?);

технология, которая используется при разработке и производстве продукта (как?).

В своих исследованиях И. Ансофф показал, что ориентация только на рыночные требования для выбора нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, если существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает:

бизнес должен определяться на основе учета двух факторов: "продукт – рынок" (матрица Ансоффа) [12, 13, 43, 90];

главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный, третий фактор для определения бизнеса – технологию. Сначала на схеме устанавливается положение начального бизнеса. Потом предприятие может найти другие сегменты рынка или определить возможности сокращения затрат производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции [90].

Г. Купер рассматривает использование трехмерного подхода на примере ряда фирм. Существование новых областей деятельности можно рассматривать, двигаясь по трем осям [90].

Другими критериями выбора есть привлекательность области и "сила" бизнеса. Привлекательность области в свою очередь оценивается двумя факторами: привлекательностью рынка и технологической сложностью. "Сила" бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом в области технологии и маркетинга. В результате Р. Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса [90].

Обоснованность устанавливаемых стратегических решений во многом определяются полнотой и достоверностью используемой информации. Одной из наиболее содержательных баз данных и действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является проект PIMS (влияние рыночной стратегии на прибыль) [8, 10, 43, 65, 84, 90, 99, 126, 166, 167]. Проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятий. Проект PIMS служит основой для принятия управленческих решений так же, как и методы портфельного анализа и

прочие формальные методы.

Необходимо отметить, что уже рассмотрены методы являются в некоторых случаях надежным инструментом в руках исследователей по оценке конкурентоспособности предприятий и услуг, оказываемых отраслью [70, 133].

Представляется, что с некоторыми уточнениями и адаптацией для насущных нужд предприятий модели и методы матричного моделирования и оценки конкурентоспособности предприятий найдут достойное применение в рамках ситуационного анализа конкурентных позиций и принятия решений в процессе разработки стратегии развития предприятия.

6. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия реализуется посредством использования *метода интегральной оценки*, который является достаточно простым, наглядным и позволяет получить однозначные оценки конкурентных позиций производителя [7, 12, 69, 83, 150, 167].

Так, И. Ансофф [12,13] для определения положения предприятия в конкуренции предлагает использовать соотношение между ожидаемой рентабельностью предприятия и оптимальным уровнем рентабельности в будущем; при этом конкурентный статус предприятия (КСП) определяется по формуле:

$$КСП = \frac{R_F}{R_O}, \quad (2.4)$$

где R_F – фактический уровень рентабельности;

R_O – оптимальный уровень рентабельности.

Далее, Г. Л. Азоев [7] для оценки конкурентоспособности предприятий использует четырехдольный показатель концентрации CR_4 , а также индекс Херфиндала:

$$I_h = \sum D_i^2, \text{ или } I_h = 10000 \sum D_i^2, \quad (2.5)$$

при $D_i = OP_i / OP, \quad i=1, \dots, n,$

где D_i – доля i -го предприятия в общем объеме реализации продукции заданного ассортимента;

I_h – индекс Херфиндала ($0 < I_h \leq 1$);

OP_i – объем реализации продукции i -го предприятия;

OP – общий объем реализации продукции заданного ассортимента.

К интегральному методу оценки конкурентоспособности предприятий относятся также индекс Розенблюта, коэффициент Джини и др. [7].

Интегральный показатель уровня конкурентоспособности предприятия (K) включает в себя два элемента: во-первых, - критерий, отражающий степень удовлетворения потребностей потребителя (I_m); во-вторых, критерий эффективности производства (I_3)

$$K = I_m \cdot I_3. \quad (2.6)$$

Первый сомножитель характеризует относительную конкурентоспособность товара (по отношению к аналогичной продукции конкурента) [120] и может быть рассчитан исходя из выражения:

$$I_m = \frac{I_{нп} \cdot I_{мп}}{I_{цп}}, \quad (2.7)$$

где $I_{нп}$ – соотношение групповых показателей нормативных параметров конкурентоспособности анализируемого и конкурирующего товаров;

$I_{мп}$ – соотношение групповых показателей технических (то есть отражающих потребительскую ценность) параметров конкурентоспособности анализируемого и конкурирующего товаров;

$I_{цп}$ - соотношение групповых показателей цены потребления.

Все групповые показатели, рассчитываемые как для анализируемого товара, так и для товара-конкурента, определяются на базе единичных показателей с учетом разрабатываемых методом экспертных оценок коэффициентов весомости дифференцированно для

каждого конкретного вида продукции. При этом максимальный уровень группового нормативного показателя не может превышать 1. В том случае, когда величины $I_{мп}$ и $I_{нп}$ – больше, а $I_{цп}$ – меньше единицы, уровень конкурентоспособности анализируемого товара по всем группам параметров превышает соответствующий показатель конкурирующего товара.

Критерий эффективности производства (I_3) отражает соотношение показателей эффективности у рассматриваемого предприятия и у конкурента. На практике для расчета этого критерия чаще всего используется один из показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала или средняя за определенный период норма рентабельности.

В том случае, когда $K = 1$, уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия соответствует аналогичному показателю конкурента. Если $K < 1$, то исследуемый производитель менее конкурентоспособен, а если $K \geq 1$, – более конкурентоспособен, чем взятое в качестве базы сравнения предприятие.

Явным достоинством интегрального метода является простота расчетов и возможность однозначной интерпретации полученных результатов. Поэтому именно этот метод достаточно широко используется в практике работы зарубежных консалтинговых фирм для экспресс-оценки конкурентных позиций двух сопоставляемых предприятий. Однако, несмотря на свою доступность, интегральный метод имеет ряд серьезных недостатков, существенно ограничивающих сферу его применения.

Прежде всего, использование метода интегральной оценки конкурентоспособности диверсифицированных предприятий требует анализа не одного вида продукции, а товарной массы, причем номенклатура продукции на сопоставляемых предприятиях может существенно различаться. При этом достоверность оценки уровня сравнительной конкурентоспособности товарной массы на практике обеспечить чрезвычайно трудно – так же, как и найти два или более предприятия, абсолютно идентичных по видам и структуре продукции.

Другой негативной чертой рассматриваемого метода является то, что интегральная оценка не дает возможности для глубокого анализа и выявления резервов повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Общим и достаточно серьезным недостатком всех проанализированных методов оценки конкурентоспособности фирмы (за исключением матричных) является статичность оценки конкурентных позиций конкретного предприятия в сравнении с другим (реальным или эталонным) субъектом хозяйственной деятельности. Полученный результат может быть отнесен только к моменту исследования и остается справедливым лишь в течение достаточно короткого периода времени. Экстраполяция же оценки конкурентоспособности предприятия на длительные интервалы времени сводит на нет достоверность полученных выводов.

Динамика конкурентоспособности предприятия, описывающая процессы его адаптации к условиям внешней среды, а также создания, развития и удержания конкурентных преимуществ, рассмотренными методами не анализируется.

Таким образом, анализ существующих методов определения и оценки уровня конкурентоспособности предприятия показывает, что ни один из них не отражает всей глубины исследуемой категории.

7. К методам оценки конкурентоспособности предприятия относится *метод, основанный на теории мультипликаторов*. Как отмечают ученые [76, 167], механизм мультипликации характеризует цепочку последовательной зависимости эффектов и вызвавших их стимулов.

В наиболее общем виде теорию мультипликации можно свести к следующим положениям [76]:

под воздействием исходного импульса (к примеру, вложения капитала) в ходе первого периода возникает один или несколько первичных эффектов (доход, сбережения и пр.);

под воздействием первичных эффектов в ходе второго периода возникают вторичные эффекты, не отличающиеся по своей природе от первичных, а также от исходного импульса;

и другим.

Представив эти эффекты в виде числовой модели последовательной зависимости, можно выяснить, является ли сумма первичного, вторичного и всех последующих эффектов конечной величиной и какова эта величина. Если сумма конечна, то можно утверждать, что между суммой эффектов одинаковой природы и первичным эффектом существует определенное отношение. Это отношение и есть мультипликатор, на который следует помножить первичный эффект для получения совокупного эффекта.

При помощи положений теории мультипликаторов возможно получить косвенную оценку конкурентных преимуществ одного кластера предприятий над другим относительно качества оказываемых услуг либо производимой продукции, поскольку качество удовлетворения запросов потребителей – понятие достаточно широкое, подразумевающее широту, глубину, гармоничность предлагаемого ассортимента; временной аспект и оперативность поставок, а также соответствие уровня цен уровню доходов и др. Довольно трудным представляется оценить такое множество показателей количественным показателем; в подобных случаях возможно применение теории мультипликаторов.

В таком варианте для реализации конкурентных преимуществ отрасли механизм мультипликатора работает следующим образом. Предприятия, входящие в кластер, для формирования и поддержания конкурентных преимуществ должны постоянно осуществлять инвестиции в развитие своего стратегического потенциала, а также в меры, связанные с адаптацией во внешней среде. Эффект такого рода инвестиций увеличивается соразмерно увеличению достигаемого качества удовлетворения потребностей продукцией в стратегической перспективе. Следовательно, чем выше качество удовлетворяемых потребностей, тем выше доходы и прибыли предприятий, получаемые в этой стратегической перспективе.

Таким образом, мультипликатор, позволяющий рассчитать кумулятивный эффект за период, достаточно продолжительный для решения стратегических задач, определяется по формуле [76, 167]:

$$K = \frac{n - (n + 1) \times r + r^{n+1}}{(1 - r)^2}, \quad (2.8)$$

где n – порядковый номер периода, в ходе которого имел место тот или иной эффект;

r – предельная склонность к потреблению, определяемая отношением прироста потребления ΔC и вызвавшего его прироста доходов ΔR .

Применение данного мультипликатора может быть обосновано тем, что первичным результатом вложения инвестиций является увеличение дохода предприятий, равное инвестиционному расходу. Данный прирост дохода в свою очередь будет распределен по необходимости между факторами производства, что влечет за собой дополнительные расходы. Это и является вторичным эффектом, который вызовет прирост доходов, который также будет выступать в качестве инвестиций, и т. д.

8. В теории и практике оценки конкурентоспособности предприятий нашел применение *метод определения позиции в конкуренции с точки зрения стратегического потенциала предприятия* [12, 28, 69, 83, 114, 167], подразумевающий анализ внутренней среды предприятия с целью выявления конкурентных преимуществ и потенциала для их разработки.

В условиях рыночных отношений определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды и конкурентоспособного потенциала предприятия осуществляются с помощью диагностики, которая является средством, методом и инструментарием всестороннего исследования конкурентных отношений.

Под стратегическим потенциалом понимается совокупность возможностей по выпуску продукции (выполнению работ, оказанию услуг), то есть как совокупность всех ресурсов, необходимых в процессе реализации стратегии развития предприятия для достижения устойчивых конкурентных позиций на выбранном рынке товаров и услуг.

Основой методов, разработанных разными учеными [27, 28, 114, 167], является интегральный показатель оценки стратегического

потенциала предприятия, включающий значения различных ресурсных элементов потенциала с учетом их весовых характеристик. Данный подход к расчету интегрального показателя конкурентоспособного потенциала предприятия позволяет в целом оценить положение анализируемого хозяйствующего субъекта по отношению к конкурентам, а также производить анализ отдельных элементов потенциала.

Необходимо отметить некоторые особенности, затрудняющие практическое применение указанных методов оценки стратегического потенциала предприятий: сложность в информационном обеспечении расчетов, трудоемкость алгоритмов предлагаемых методов. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия основывается на анализе внутренних факторов без исследования возмущающих воздействий внешней среды.

9. В теории и практике также существуют *методы оценки конкурентоспособности, основанные на сравнении с эталоном*: таксономический анализ [88, 111] и метод радара [41, 145].

Таксономический анализ широко применяется при проведении сравнительного анализа в экономике, он позволяет расширить возможности проведения различных сопоставлений и измерений многомерных объектов.

В данном подходе применяется метод оценки конкурентоспособности предприятий выбранного кластера на основе сопоставления соответствующих групп коэффициентов, характеризующих финансово-экономическую и производственно-хозяйственную деятельность исследуемых объектов, с эталонными значениями обоснованных коэффициентов. В результате расчетов разнородные, по сути, показатели группируются для определения единого обобщающего значения необходимых признаков, всесторонне описывающих объект исследования.

Метод радара применен впервые в 1981 г. Ж.-М. де Лиершнайдером, Р. Урсе и А. Ван Блокстелем для многокритериальной оценки конкурентоспособности предприятия [41].

Сущность метода радара конкурентоспособности [41,145] заключается в следующем: в качестве интегрального показателя оценки конкурентоспособности предприятия предлагается относительная

площадь радара (K), построенного внутри оценочного круга по сравниваемым показателям (рис. 2.1), что позволяет выявить их сильные и слабые стороны:

$$K = S_p / S, \quad (2.9)$$

где S_p – площадь радара, см^2 ;

S – общая площадь оценочного круга, равная πR^2 ;

R – произвольный радиус оценочного круга, см .

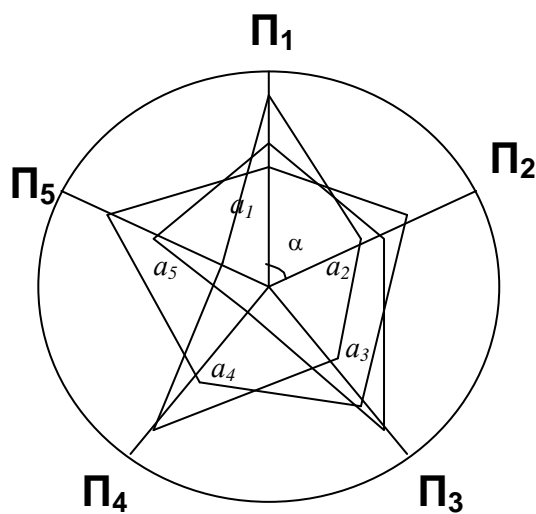


Рис. 2.1. Радар конкурентоспособности предприятий

Площадь радара K , в свою очередь, определяется по формуле:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (2.10)$$

где a_1, \dots, a_n – значения показателей, переведенные в сантиметры;

α - угол между ближайшими показателями $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$.

Радар конкурентоспособности предприятия строится с соблюдением следующих принципов:

все оценочные показатели имеют одинаковый "вес", поэтому круг делится радиальными оценочными шкалами на равные секторы, число которых равно числу оценочных параметров. Значение угла $\alpha = 360^\circ / n$, где n – число показателей;

по мере удаления от центра круга значение показателя улучшается, если показатель является стимулятором (то есть положительно влияет на уровень конкурентоспособности предприятия) и ухудшается, если показатель является дестимулятором;

шкалы на радиальных прямых градуируются так, чтобы все значения показателей лежали внутри оценочного круга.

Очевидно, что чем конкурентоспособнее сравниваемое предприятие, тем больше площадь, занимаемая радаром, следовательно, количественная оценка конкурентоспособности предприятия ближе к единице.

Данный метод имеет ряд преимуществ в применении. Так, в радар конкурентоспособности может быть включено любое количество показателей-параметров, причем с их увеличением возрастает точность и полнота анализа конкурентоспособности исследуемых предприятий. Также к достоинствам метода радара конкурентоспособности следует отнести наглядность и комплексность при сопоставлении разнородных показателей. Однако метод не лишен того недостатка, что ученые, применявшие его в своих исследованиях, не включали в состав исследуемых факторов показатели, характеризующие силу и направленность влияния внешней среды.

2.2. Принципы исследования и оценки конкурентоспособности предприятия

Разноплановость используемых методических подходов и показателей конкурентоспособности предприятия в значительной мере обусловлена отсутствием системы принципов исследования и оценки этой категории.

По мнению авторов исследования к таким принципам следует отнести: системность, объективность, динамичность, непрерывность, оптимальность, конструктивность.

Принцип системности в исследовании конкурентоспособности предприятия вытекает из характера самой анализируемой категории. Основой для оценки уровня конкурентоспособности и разработки соответствующих рекомендаций могут служить результаты системного анализа влияния воздействующих факторов внешней и внутренней среды предприятия с учетом межфакторных взаимосвязей и обусловленного ими синергического эффекта.

Обязательным условием представляется исследование влияния воздействующих факторов с учетом двойственного характера этого влияния. С одной стороны, объективной предпосылкой высокого уровня конкурентоспособности субъекта хозяйственной деятельности является обеспеченность предприятия производственными ресурсами: природными ресурсами, основным и оборотным капиталом, трудовыми ресурсами и т. п. С другой – эффективность использования этих ресурсов, которая определяется способностью предприятия не только адаптироваться к изменению окружающей среды, но и формировать предпочтительные изменения внешних факторов. Другими словами, объектом исследования являются и количественные, и качественные параметры воздействующих факторов в их взаимосвязи.

Принцип системности имеет исключительно важное значение для прогнозирования конкурентных позиций предприятия и, в особенности, для реализации процесса управления конкурентоспособностью, поскольку воздействие на отдельные факторы внутренней среды не всегда приводит к адекватному изменению результирующего показателя.

Одним из аспектов системного подхода к исследованию конкурентоспособности предприятия является комплексность, под которой в данном конкретном случае понимается не только необходимость учета и анализа всего спектра воздействующих факторов, но и органичное сочетание обоих проанализированных методологических подходов. Результаты исследования конкурентоспособности предприятия должны сочетать в себе и оценку эффективности процесса его адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, и степень реализации стратегического потенциала, и конкурентные позиции предприятия относительно одного или нескольких

конкурентов, рассматриваемых в качестве базы сравнения.

Принцип объективности исследования и оценки конкурентоспособности предприятия заключается в том, что результаты этого исследования должны отражать реальные конкурентные позиции субъекта хозяйствования, базироваться на достаточно полной и достоверной информации о внутренних и внешних условиях его функционирования.

Реализация этого принципа требует, прежде всего, обеспечения соизмеримости и сравнимости всех компонентов оценки. При этом в ходе исследования необходимо привести все анализируемые параметры и показатели к сопоставимому виду по целому ряду параметров. С этой точки зрения использование только объемных (количественных) показателей представляется недостаточным.

Объективность сопоставительного анализа конкурентоспособности предприятия прежде всего зависит от того, какие предприятия выбраны в качестве базы сравнения. В этом плане существует две точки зрения: базой могут служить либо предприятия-лидеры [167], либо предприятия, имеющие близкие к среднеотраслевым позиции. Поэтому предпочтительным представляется первый из этих подходов, поскольку именно он позволяет выявить причины более слабых конкурентных позиций и пути реализации резервов повышения уровня конкурентоспособности.

Степень корректности сравнения конкурентных позиций предприятия с выбранной базой сравнения определяется следующими условиями:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности удовлетворяемых с ее помощью потребностей;

- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

- соизмеримостью по ассортименту продукции и структуре видов деятельности предприятий;

- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

В определенной мере перечисленные условия корреспондируются с концепцией стратегических групп (кластеров), выдвинутой М. Портером в работе [117], в соответствии с которой уровень

конкурентоспособности предприятия может оцениваться только в пределах группы предприятий, имеющих сходные рыночные позиции. Сравнительные оценки конкурентных позиций двух или нескольких конкурирующих предприятий, традиционно применяемые в рамках существующих методических подходов, не отражают всех особенностей конкуренции в отрасли и национальной экономике. Поэтому принцип объективности связан не только с достоверностью, но также и с полнотой используемой конъюнктурной информации.

Вместе с тем абсолютизация этого требования может привести к излишней громоздкости и даже технической невозможности исследования и оценки конкурентоспособности, поскольку воздействующие на конкурентные позиции предприятия факторы проявляются через сотни параметров и показателей. Поэтому полноту охвата исходной информации следует ограничить требованием разумной и необходимой достаточности.

Одним из важнейших принципов исследования и оценки конкурентоспособности предприятия является принцип динамичности оценок.

И сама исследуемая категория, и воздействующие на нее факторы внешней и внутренней среды, и межфакторные взаимосвязи следует рассматривать как динамические функции:

$$K = f (F_t, t); \quad (2.11)$$

$$F = \omega (t), \quad (2.12)$$

где K – конкурентоспособность предприятия;

F_t – факторы внутренней и внешней среды предприятия, в свою очередь являющиеся динамическими функциями;

t – время.

Статичные оценки, характерные для большинства из проанализированных методических подходов, могут обеспечить только констатацию состояния объекта исследования в определенные (и притом относительно короткие) промежутки времени, что является достаточным для целей компаративного анализа, но не характеризует

динамику и интенсивности процесса развития и создания новых конкурентных преимуществ.

Естественно, что зафиксировать уровень конкурентоспособности предприятия в какой-то определенный конкретный момент времени можно только при помощи дискретной оценки, однако для исследования процесса развития следует анализировать динамический ряд таких дискретных оценок. Основной задачей исследования выступает не только и не столько сама оценка фактических конкурентных позиций предприятия, сколько прогнозирование их изменения и выработка на этой основе эффективных управленческих решений.

С принципом динамичности оценок самым тесным образом связан принцип непрерывности. Уровень конкурентоспособности предприятия по своей сути является не только динамической функцией факторов внутренней и внешней среды, но и характеризуется непрерывностью. Поэтому дискретные оценки не всегда дают возможность уловить скачкообразные изменения факторов, оценить возможные тенденции динамики конкурентных позиций предприятия и вовремя реализовать соответствующие управленческие воздействия.

В этом смысле целесообразным и необходимым представляется создание на уровне предприятия системы мониторинга как собственно конкурентных позиций, так и факторов конкурентоспособности. Только на такой основе может быть выработана эффективная и рациональная конкурентная стратегия предприятия.

Принципы объективности, непрерывности и динамичности оценок в определенной мере представляют собой аспекты принципа системности, однако та роль, которую они играют в исследовании конкурентоспособности предприятия, обуславливает целесообразность выделения их в качестве самостоятельных принципов.

Характерной особенностью исследуемой категории является многовариантность путей и методов достижения одного и того же результата: одинаковые изменения уровня конкурентоспособности предприятий могут быть получены посредством управленческих воздействий на разные группы факторов или разные интенсивности регулирования одних и тех же факторов. Причем степень эффективности регулирования (с учетом разновременности затрат и

результатов, а также разного характера достигаемых конкурентных преимуществ) может быть различной.

Такая многовариантность путей достижения результата является следствием наличия широкого спектра конкурентных преимуществ различной природы и с разной устойчивостью.

Поэтому необходимым принципом исследования конкурентных позиций предприятия является принцип оптимальности, в соответствии с которым объектом исследования выступает не только сам уровень конкурентоспособности, но и степень эффективности его достижения.

Любое управленческое воздействие, имеющее своей целью повышение уровня конкурентоспособности предприятия, с точки зрения оптимальности избранного варианта регулирования, может быть оценено по различным критериям: увеличение объема продаж, повышение качества продукции, эффективность производственно-хозяйственной деятельности и т. п.

Оптимальные с позиций одного из указанных критериев варианты управленческого воздействия могут оказаться нерациональными или даже неприемлемыми с точки зрения других выбранных критериев. Поэтому принцип оптимальности предполагает комплексную оценку путей достижения определенных конкурентных позиций с учетом как прямых затрат, связанных с реализацией мероприятий по регулированию конкретного фактора, так и потенциальных затрат на развитие и поддержание конкурентного преимущества в будущем.

Очевидно, что и подходы к оценке результатов управленческого воздействия не могут ограничиваться только конкретным количественным результатом, зафиксированным в определенный момент времени, поскольку практически любое регулирующее воздействие в силу внутрисистемных взаимосвязей и синергического эффекта характеризуется не только множественностью, но и одновременностью получаемых результатов.

Принцип конструктивности определяется практической направленностью самого исследования конкурентоспособности предприятия в соответствии с поставленной целью, поскольку результаты такого исследования должны не только определить и зафиксировать достигнутый уровень конкурентоспособности, но и

показать конкретные пути его поддержания и повышения. В соответствии с этим принципом необходимым представляется построение четкой логической последовательности проведения исследования.

Общая схема проведения исследования конкурентоспособности предприятия с учетом сформулированных принципов должна состоять из следующих этапов:

1. Выявление воздействующих факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также оценка значимости этих факторов.

2. Группировка факторов, анализ их внутригрупповых и межгрупповых взаимосвязей.

3. Оценка влияния выбранных для исследования факторов (или групп факторов) на уровень конкурентоспособности предприятия и количественное определение этого уровня.

4. Прогнозирование изменения включенных в модель факторов под влиянием изменения условий внешней и внутренней среды.

5. Прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия.

6. Выявление путей и методов повышения конкурентоспособности.

7. Разработка комплекса мероприятий по реализации выявленных резервов.

8. Оценка прямых и косвенных затрат, сопряженных с реализацией разработанных мероприятий с учетом потенциальных расходов.

9. Выбор критерия эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

10. Определение эффективности разработанных мер и выбор оптимального комплекса регулирующих воздействий.

11. Принятие соответствующих управленческих решений.

Реализация разработанных принципов исследования и оценки конкурентоспособности предприятия должна базироваться на использовании факторно-функционального подхода. В соответствии с ним воздействие каждого отдельного фактора или их групп с учетом межфакторных взаимосвязей осуществляется через соответствующие функции, которые в зависимости от условий внутренней и внешней среды предприятия в каждый конкретный промежуток времени могут быть полезными, вредными, нейтральными или излишними

(дублирующими) с точки зрения достижения конечного результата.

В зависимости от характера влияния фактора на подсистемы конкурентоспособности предприятия его воздействие может быть реализовано посредством нескольких (иногда разнонаправленных) функций. Так, например, повышение качества сырья и материалов оказывает неоднозначное воздействие на конкурентоспособность предприятия: себестоимость продукции при этом за счет соответствующего роста цен на такие ресурсы возрастает, однако могут существенно улучшиться ее потребительские свойства, что даст возможность расширения рынка сбыта, увеличения цены реализации и, в конечном итоге, – увеличения массы прибыли и уровня конкурентоспособности.

Принципиальная схема факторно-функционального анализа (рис. 2.2) предполагает возможность оценки не только степени влияния анализируемого фактора, но также и эффективности соответствующих управленческих воздействий.

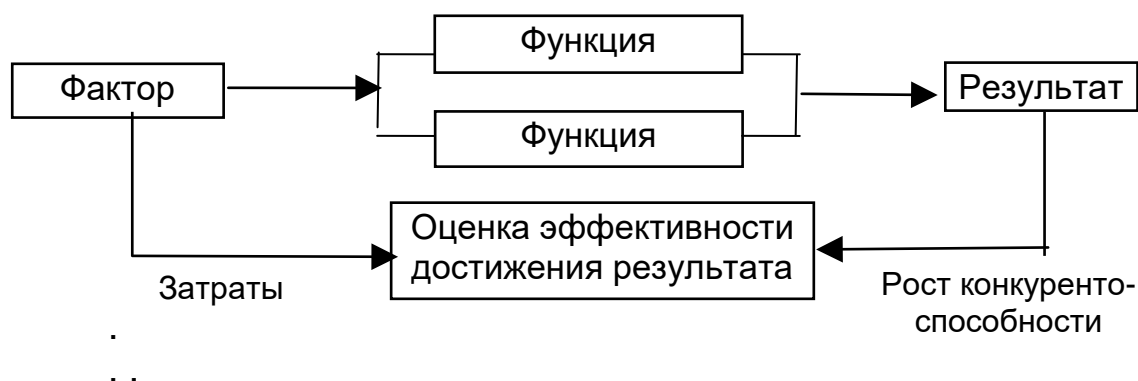


Рис. 2.2. Принципиальная схема факторно-функционального анализа

Следовательно, эффективность управленческих воздействий может быть измерена соотношением результата (повышения уровня конкурентоспособности предприятия) с затратами, связанными с регулированием данного фактора.

РАЗДЕЛ 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Система факторов внутренней среды предприятия

Внутренняя среда субъекта производственно-хозяйственной деятельности включает в себя все процессы, протекающие внутри предприятия, структуру и соотношение его элементов как с организационной, так и с функциональной точки зрения.

В соответствии с экономической сущностью исследуемой категории уровень конкурентоспособности предприятия определяется совместным действием двух подсистем факторов: конкурентоспособностью производимой продукции и эффективностью производственно-экономической деятельности. Указанные подсистемы взаимосвязаны – так, повышение конкурентоспособности продукции создает условия для роста объема продаж, а следовательно, улучшения показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности за счет эффекта масштаба. С другой стороны, повышение эффективности производства позволяет повысить конкурентоспособность товара, в первую очередь за счет ценовой составляющей.

Факторы внутренней среды, входящие в обе подсистемы конкурентоспособности предприятия, настолько тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, что дифференциация их по подсистемам представляется методически некорректной. Кроме того, большинство факторов воздействует одновременно и на конкурентоспособность продукции, и на эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому вполне правомерным является представление всех воздействующих факторов в виде единой системы (рис. 3.1).

В приведенной структуре в явном виде не представлена группа факторов, характеризующих ресурсный потенциал предприятия. Это связано с тем, что доступ к ресурсам определяется внешними по отношению к предприятию факторами; качество материальных ресурсов

рассматривается с точки зрения их соответствия технологическому процессу и входит в соответствующую группу факторов; а организация материально-технического обеспечения и взаимодействия с поставщиками могут быть отнесены к организационным или коммуникационным факторам.

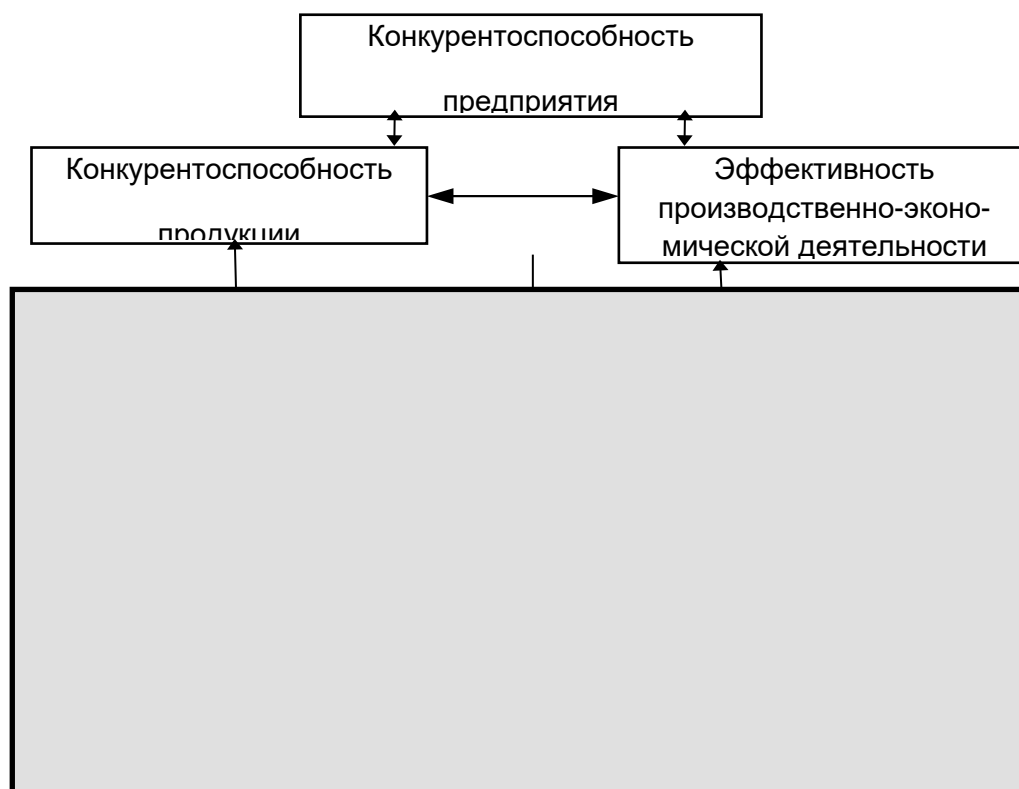


Рис. 3.1. Схема взаимодействия групп факторов внутренней среды предприятия

В предлагаемой схеме, наряду с организационно-экономическими факторами, выделена группа факторов коммуникации, которая также отражает некоторые аспекты организации хозяйственной деятельности, но факторы этой группы характеризуют организацию взаимодействия предприятия с окружающей средой.

Первой группой факторов является научно-технический уровень производства. Она объединяет в себе два аспекта: техническую подготовку производства (научно-проектировочное обеспечение) и собственно факторы технического уровня. Структура этой группы и наиболее существенные межфакторные взаимосвязи представлены на рис. 3.2.

Повышение научно-технического уровня предприятия создает объективные предпосылки для производства конкурентоспособной продукции, одновременно воздействуя на уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Рост эффективности работы предприятия достигается в том случае, когда получаемый при изменении факторов дисконтированный эффект превышает сопряженные с этим затраты. Реализация резервов повышения конкурентоспособности предприятия, связанных с факторами этой группы, требует повышенных (в сравнении с другими группами факторов) затрат. Однако получаемые при этом конкурентные преимущества (в особенности базирующиеся на новых научно-конструкторских разработках) имеют достаточно высокую устойчивость и являются трудновоспроизводимыми для конкурирующих предприятий.

Тесно связана с научно-техническим уровнем производства группа факторов, отражающих технологию. Вместе с тем, по мнению авторов исследования, факторы этой группы следует рассматривать отдельно, поскольку они связаны не с материальной базой или научно-техническими разработками, а с протеканием производственного процесса.

Принципиальная схема взаимосвязи этих факторов приведена на рис. 3.3.

Уровень прогрессивности технологии производства оказывает непосредственное влияние и на его эффективность, и на качество, а следовательно, и на конкурентоспособность продукции. Влияние системы управления качеством и качества ресурсного потенциала проявляются посредством повышения технического уровня и конкурентоспособности продукции.

Особого, а в некоторых случаях и максимального внимания с позиций обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия заслуживает гибкость технологии, связанная с адаптируемостью соответствующего оборудования и адекватной системой управления, позволяющая быстро и эффективно изменять производственный процесс в связи с необходимостью оперативного перехода на производство другой модели продукции (в соответствии с заказами), а

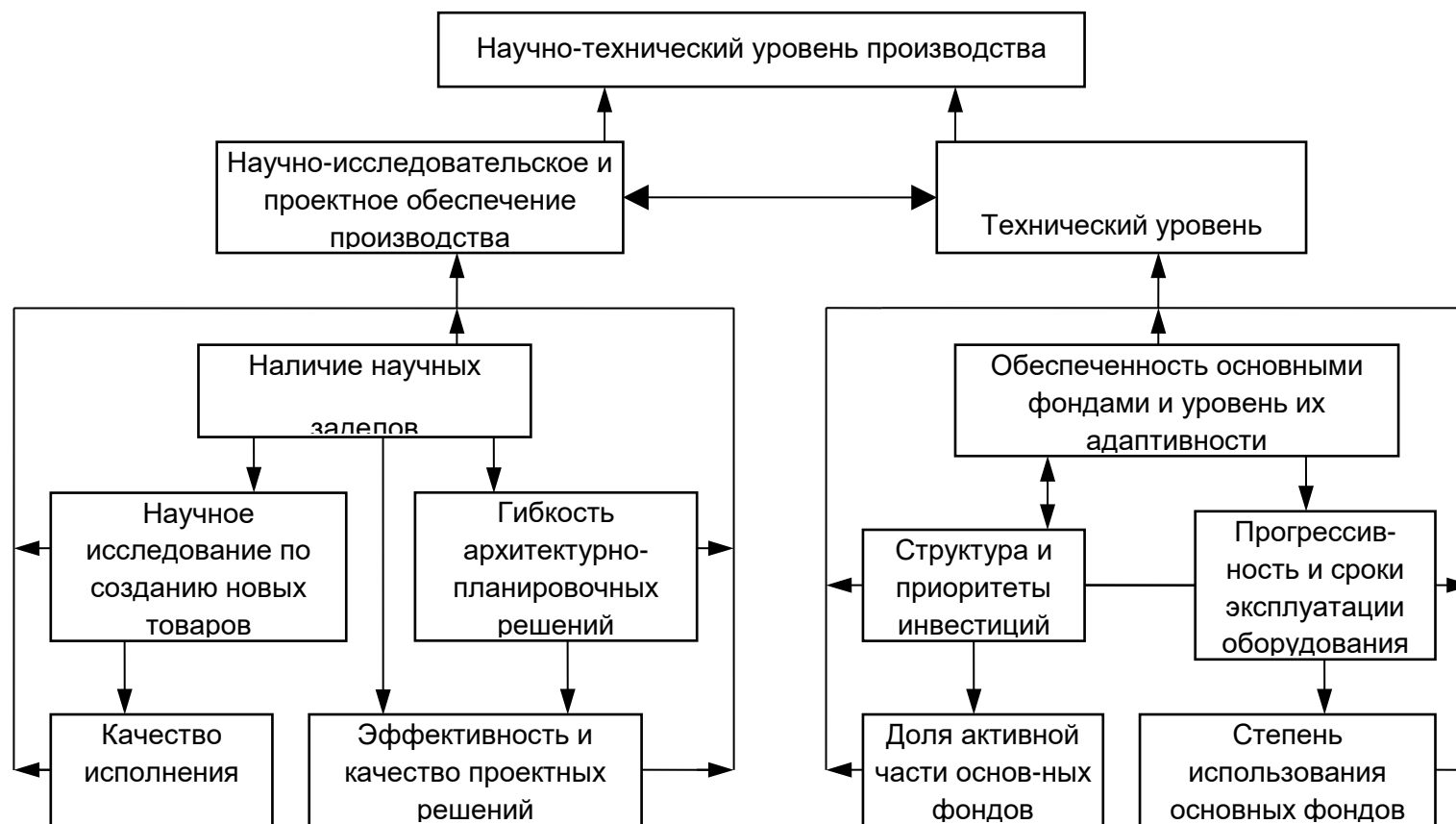


Рис. 3.2. Схема взаимосвязи факторов научно-технического уровня производства

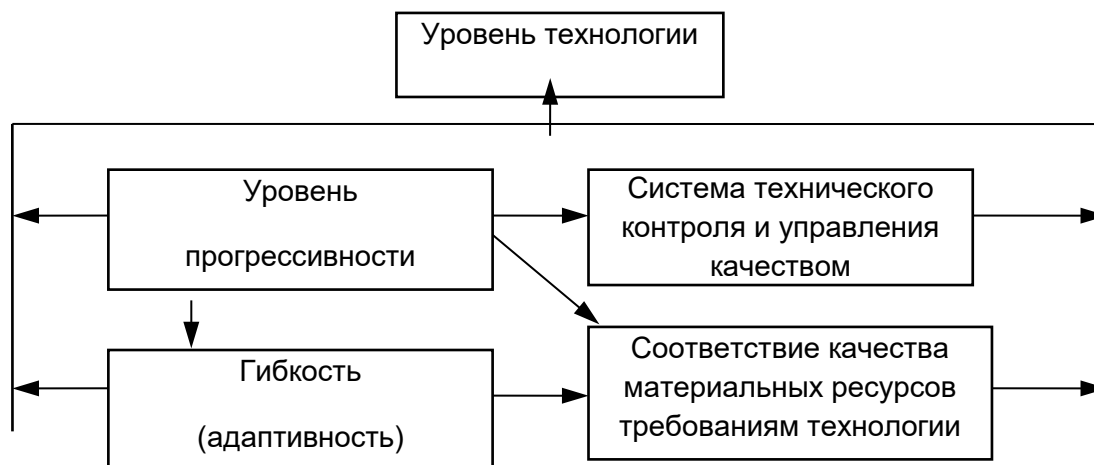


Рис. 3.3. **Схема взаимосвязи факторов технологии**

также для устранения последствий возмущений окружающей и внутренней среды.

Управление факторами этой группы требует существенных инвестиций, поскольку изменение технологии в большинстве случаев требует соответствующего изменения материально-технической базы производства, однако эти дополнительные затраты компенсируются в определенной мере более высоким уровнем достигаемого конкурентного преимущества.

Значимость трудовых факторов, с точки зрения обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия, определяется той ролью, которая отводится кадровому потенциалу в человеко-машинных системах. Принципиальная схема взаимодействия факторов группы "трудовые ресурсы" представлена на рис. 3.4.

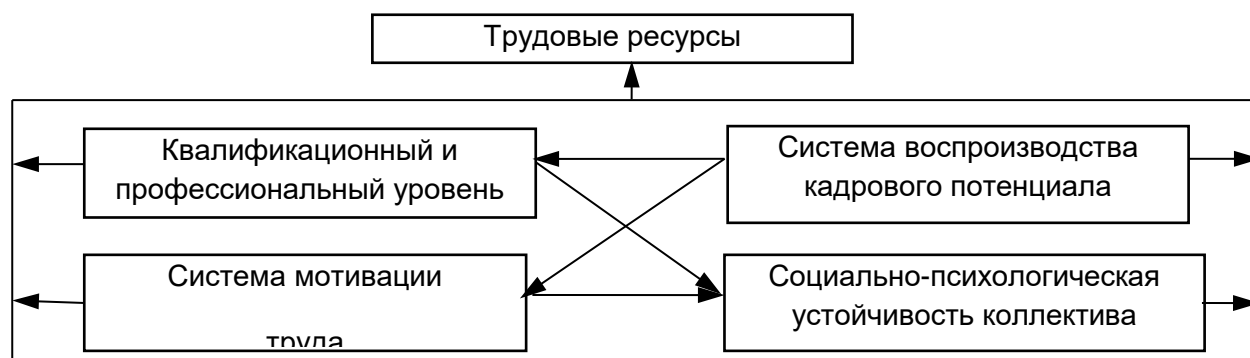


Рис. 3.4. **Принципиальная схема взаимодействия факторов группы "трудовые ресурсы"**

Повышение качества трудовых ресурсов в широком понимании само способствует и росту качества продукции и повышению эффективности производства, но, кроме того, скоординированное изменение факторов за счет синергического эффекта значительно усиливает результирующее их воздействие на конкурентоспособность предприятия.

Одной из наиболее сложных по своей внутренней структуре и значимых для конкурентоспособности предприятия является группа организационно-экономических факторов (рис. 3.5).

Все организационно-экономические факторы могут быть объединены в две подгруппы: организация производства и труда, а также система управления предприятием, включающая в себя и организацию маркетинговой деятельности.

Влияние факторов организации производства и труда на уровень конкурентоспособности предприятия проявляется в основном через повышение эффективности его производственно-хозяйственной деятельности. Однако некоторые из них (организация технической подготовки производства и гибкость системы организации) оказывают влияние и на конкурентоспособность товара, создавая условия как для достижения и поддержания требуемого технического уровня выпускаемой продукции, так и для своевременной корректировки тактики предприятия при изменении факторов внешней и внутренней среды.

Факторы, характеризующие систему управления предприятием, воздействуют одновременно на обе подсистемы его конкурентоспособности. Наряду с традиционно учитываемыми управленческими факторами (организационной структурой и гибкостью системы управления), важное значение имеет наличие современной информационной инфраструктуры, а также эффективность сбора, передачи и обработки производственной информации, что является объективно необходимой предпосылкой для принятия адекватных управленческих решений.

Одним из ключевых факторов этой группы выступает система внутрипроизводственного планирования, посредством которой реализуется, наряду с другими, такое важнейшее направление

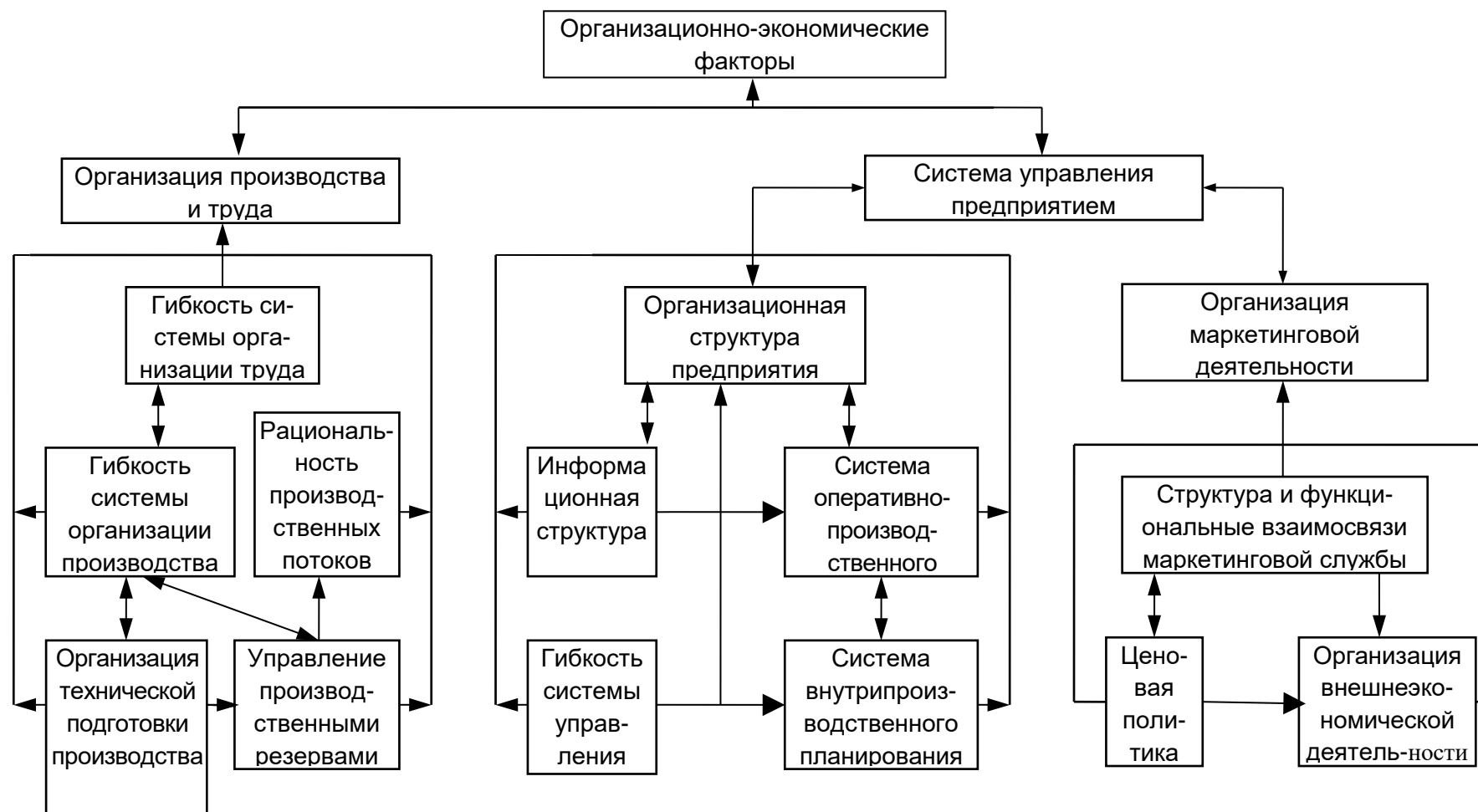


Рис. 3.5. Схема внутригрупповых взаимосвязей организационно-экономических факторов конкурентоспособности предприятия

повышения конкурентоспособности, как диверсификация продукции и производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Оперативное управление и регулирование носит связующий характер с организацией производства и в определенном смысле отражает гибкость системы планирования, причем эта группа факторов имеет решающее значение с точки зрения формирования устойчивого протекания производственного процесса.

Организация маркетинговой деятельности может быть отнесена к организационно-экономическим факторам в той части, в которой она связана с функционированием системы управления самого предприятия. В эту подгруппу входят, прежде всего, структура и функциональные взаимосвязи маркетинговой службы. Этот фактор характеризует организацию и эффективность взаимодействия управленческих подразделений предприятия по реализации маркетинговой деятельности. К этой группе, хотя и с некоторыми оговорками, могут быть отнесены и ценовая политика предприятия, и степень ее адаптивности (гибкости), поскольку реализация ее осуществляется во внутренней среде предприятия, а результаты проявляются не только в окружающей среде, но и на внутрипроизводственном уровне.

Важное самостоятельное значение имеет организация внешнеэкономической деятельности. Особую значимость этот фактор приобретает для обеспечения прочных конкурентных позиций предприятия при неблагоприятной конъюнктуре внутреннего рынка. Правомерность отнесения организации внешнеэкономической деятельности именно в эту подгруппу определяется тем, что развитие внешних связей означает выход на новые рынки сбыта, что не только позитивно влияет на экономику предприятия, но и способствует повышению внутренней конкурентоспособности его продукции.

Особенностью факторов этой группы является их ключевое значение для адаптации всей внутренней среды предприятия к изменению внешних условий производственно-экономической деятельности, поскольку любое изменение техники, технологии или факторов трудового потенциала не может дать максимальной отдачи (с

точки зрения конкурентоспособности предприятия) без системной перестройки организационно-экономической сферы. Факторы этой группы являются, как правило, наиболее мобильными, и изменение их в большинстве случаев не требует существенных инвестиций.

Группа факторов качества продукции включает в себя и факторы научно-технического уровня, и факторы технологии производства, и организационно-экономические факторы, и факторы других выделенных групп. Эти факторы по своей внутренней структуре являются комплексными, и механизм их влияния непосредственно на качество производимой продукции описан при рассмотрении соответствующих групп внутрипроизводственных факторов. Структура системных взаимосвязей факторов качества продукции проиллюстрирована на схеме взаимодействия групп факторов внутренней среды предприятия (см. рис. 3.1).

Специфический характер действия факторов, отнесенных к группе "коммуникации" (рис. 3.6), состоит в том, что они занимают промежуточное, связующее положение между внутренней и внешней средой предприятия.

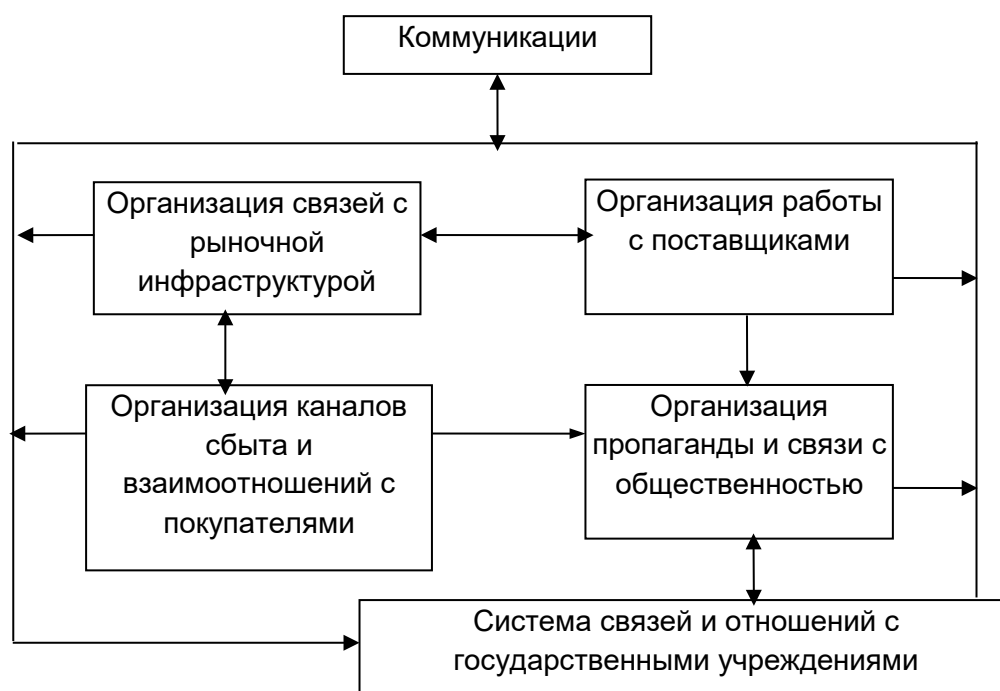


Рис. 3.6. Принципиальная структура группы факторов "коммуникации"

Сферой деятельности этих факторов выступает внутренняя среда, а последствия их действия проявляются также и в окружающей среде.

По своей же природе эти факторы тяготеют к организационно-экономическим. Наиболее характерными среди факторов этой группы являются:

- система взаимоотношений с поставщиками сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, то есть организация работы с поставщиками, включая обеспечение поставок ресурсов требуемого качества в необходимом количестве и с заданной ритмичностью;

- организация каналов сбыта и система взаимоотношений с потребителями продукции, включая сбор и обработку конъюнктурной информации, гарантийный ремонт и послепродажное обслуживание, рекламу и другие меры по формированию спроса и стимулированию сбыта;

- организация связей с предприятиями и организациями рыночной инфраструктуры (банки, биржи, страховые компании и т. п.);

- система связей и отношений с государственными учреждениями;

- организация пропаганды и связей с общественностью.

Факторы этой группы в настоящее время являются наименее развитыми, и в этой сфере существуют достаточно большие резервы повышения конкурентоспособности предприятий, реализуемые преимущественно через повышение конкурентоспособности продукции.

Несомненная важность факторов, отражающих уровень и эффективность коммуникационной деятельности предприятия, состоит в том, что именно через них предприятие может оказывать определенное влияние на окружающую экономическую среду.

К случайным факторам внутренней среды относятся аварии и отказы оборудования, ошибки обслуживающего персонала в человеко-машинных системах, которые приводят к нарушениям технологического процесса, сбоям в организации производства, оказывая при этом определенное воздействие на уровень эффективности использования ресурсов и взаимоотношения с потребителями.

Случайные факторы не имеют жесткой обратной связи с другими группами факторов внутренней среды, за исключением факторов

научно-технического уровня, которые в определенной мере определяют безотказность работы оборудования.

Таким образом, факторы внутренней среды предприятия имеют высокую степень взаимозависимости и взаимообусловленности, поэтому локальное управление отдельными факторами не дает максимально возможного результата вследствие высокой значимости синергических связей. Возможность получения позитивного результата в значительной мере определяется не только резервами, заключающимися в каждом внутрипроизводственном факторе в отдельности, но и в системном управлении ими с целью адаптации к изменениям внешней среды.

На основании анализа механизма взаимодействия факторов внутренней среды и их влияния на конкурентные позиции субъекта хозяйственной деятельности выдвинута организационно-экономическая концепция обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий, определяющая теоретические основы и способы практической организации деятельности в этой области.

Концепция базируется на диалектическом характере категории "конкурентоспособность предприятия", которая проявляется и может быть оценена и исследована только на рынке в процессе реализации продукции, но формируется в процессе производственно-хозяйственной деятельности непосредственно на предприятии.

Поэтому резервы повышения конкурентоспособности и ключевые факторы ее обеспечения находятся именно во внутренней среде предприятия, а внешние факторы формируют только предпосылки для усиления или ослабления конкурентных позиций, причем, как правило, не для одного конкретного предприятия, а для отрасли, региона или национальной экономики в целом.

Непосредственно от самого предприятия зависит, насколько эффективно могут быть реализованы те условия, которые формируются внешней средой. Внутренняя среда субъекта производственно-хозяйственной деятельности является именно той сферой, которая подвержена наиболее активному регулированию со стороны самого предприятия, поэтому управление этими факторами позволяет

эффективно воздействовать на уровень его конкурентоспособности.

В условиях переходного периода при неблагоприятной конъюнктуре внутреннего рынка и ограниченных инвестиционных возможностях предприятий ключевое значение приобретают организационно-экономические и коммуникационные факторы повышения конкурентоспособности, что прежде всего связано с высокой их мобильностью (мероприятия организационного характера, как правило, не требуют кардинальной перестройки материально-технической базы производства и существенных затрат времени для их реализации). Кроме того, затраты, связанные с реализацией заложенных в этих факторах резервов, несопоставимы с затратами по мероприятиям технического или технологического характера.

Принципиальная структура выдвинутой организационно-экономической концепции обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий включает в себя три ключевых направления, которые одновременно рассматриваются как цели, достижение которых способствует повышению конкурентоспособности предприятия: обеспечение устойчивости протекания производственного процесса, совершенствование организации управления предприятием и эффективность использования ресурсов (рис. 3.7).

Первое направление связано с такой важнейшей предпосылкой прочных конкурентных позиций предприятия, как устойчивость протекания производственного процесса. Основными теоретическими задачами в реализации этого направления являются формирование рациональной системы организации протекания производственного процесса и оптимальной организации обслуживания основного производства.

Теоретическое обоснование рациональной организации производственных процессов, в свою очередь, связано с необходимостью создания научно-методического инструментария, который включает в себя комплекс методических разработок по моделированию устойчивого протекания производственного процесса, оперативному планированию и регулированию его хода.

Рациональная организация обслуживания основного производства

реализована в составе концепции посредством комплекса методик и оптимизационных моделей, касающихся трех основных аспектов: оптимизации ремонта и технического обслуживания оборудования, эффективной организации комплексной реконструкции и модернизации основных фондов, а также организации транспортного обслуживания производственных процессов.

В качестве второго направления реализации концепции выдвинуто усовершенствование организации управления, которое становится особенно актуальным в условиях реструктуризации крупных промышленных предприятий. Основными задачами теоретического уровня являются разработка методических основ экономической оценки целесообразности реструктуризации промышленных предприятий, на основании чего должны быть сформулированы конкретные методические подходы к определению критериев реструктуризации, определены рекомендуемые организационные структуры взаимодействия выделяемых подразделений и разработаны конкретные процедуры проведения реструктуризационного анализа.

Другим аспектом совершенствования организации управления предприятием является необходимость построения рациональной организационной структуры современной маркетинговой службы применительно к условиям работы крупных промышленных предприятий и организации ее эффективного взаимодействия с другими функциональными службами и подразделениями.

Направление, связанное с рациональным использованием материальных ресурсов, представлено в концепции разработкой теоретических основ рационального построения материальных и топливно-энергетических балансов предприятий и обоснования методических подходов к ценообразованию на взаимозаменяемые ресурсы. Реализация этого направления на методическом уровне требует разработки методических рекомендаций по комплексной оптимизации балансов и методики определения уровня цен на замещающие ресурсы с учетом их потребительской ценности и условий потребления.



Рис. 3.7. Структура организационно-экономической концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия

Как и сама исследуемая категория, выдвинутая концепция обеспечения конкурентоспособности предприятия имеет системный характер, поэтому научно-практический инструментарий ее реализации следует рассматривать в качестве элементов системы, имеющих тесные внутрисистемные связи. Наибольший эффект может быть достигнут при одновременном и взаимосвязанном использовании всех элементов.

3.2. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия на базе стратегического потенциала

Стратегия формируется в равной степени внешними и внутренними условиями. Главными внутренними условиями являются сильные и слабые стороны предприятия, конкурентные преимущества, личные амбиции, философия и этика, общая культура и общие ценности управляющих и работников. Эффективная стратегия должна соответствовать всем этим условиям.

Значительное влияние на разработку стратегии оказывает потенциал предприятия. Под потенциалом обычно понимается совокупность возможностей по выпуску продукции (выполнению работ, оказанию услуг). Было определено понимание стратегического потенциала как совокупности всех ресурсов, необходимых для реализации стратегии развития.

В условиях рыночных отношений определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды и конкурентоспособного потенциала предприятия осуществляются с помощью диагностики, которая является средством, методом и инструментарием всестороннего исследования конкурентных отношений.

А. Э. Воронкова [28] предлагает к применению метод формализованной оценки элементов, составляющих конкурентоспособный потенциал промышленных предприятий. Данный метод является основой для расчета интегрального показателя оценки конкурентоспособного потенциала, вычисляемого как произведение относительного

показателя элементов потенциала по группе предприятий-конкурентов и весового коэффициента этих элементов. В структуру конкурентоспособного потенциала предприятия входят следующие элементы: производственный потенциал, инновационный, финансовый, маркетинговый, управленческий, мотивационный, коммуникационный и трудовой.

Средняя оценка элементов по группе предприятий-конкурентов рассчитывается как:

$$O_{CP} = \sum O / n, \quad (3.1)$$

где $\sum O$ – оценки элементов по группе предприятий-конкурентов;

n – количество конкурентов.

Интегральный показатель конкурентоспособного потенциала предприятия определяется следующим образом:

$$I_{пп} = \sum I_{п}, \quad (3.2)$$

$$I_{п} = \mathbf{v} \times O / O_{CP}, \quad (3.3)$$

где $I_{п}$ – интегральный показатель по элементу;

\mathbf{v} – весовой коэффициент;

O – оценка элемента исследуемого предприятия.

Особенностью предложенного метода формализованной оценки элементов потенциала является возможность учета среднеотраслевых показателей, что позволяет диагностировать потенциал, регулировать и управлять им для обеспечения эффективного развития предприятия.

Предлагаемый подход к расчету интегрального показателя конкурентоспособного потенциала предприятия [28] позволяет в целом оценить положение анализируемого хозяйствующего субъекта по отношению к конкурентам, а также производить анализ отдельных элементов потенциала.

Е. В. Попов в работе [114] предлагает оценивать рыночный

потенциал предприятия по синтезирующей формуле вида:

$$П_j = \sum_{i=1}^k k_i \times П_{ij} , \quad (3.4)$$

где $П_j$ – оцениваемый потенциал;

k_i – весовой коэффициент i -го слагаемого потенциала;

$П_{ij}$ – i -ое слагаемое j -го потенциала.

При этом выделяются следующие составляющие рыночного потенциала предприятия:

$$РП = f (П1, П2, П3, П4), \quad (3.5)$$

где **П1** – методический (инструментальный) рыночный потенциал, под которым понимается совокупность аналитического, производственного и коммуникативного потенциалов;

П2 – потенциал человеческих (трудовых) ресурсов, который подразумевает квалификацию и опыт персонала, управленческую структуру предприятия;

П3 – потенциал материальных ресурсов, который включает вещественные и финансовые ресурсы;

П4 – потенциал информационных ресурсов, которые предлагается рассматривать как объединение системного обеспечения, прикладных программ, работы с базами данных и внешних связей предприятия.

Е. В. Попов [114] ограничился лишь анализом методического рыночного потенциала, что связано как с основным вкладом данной составляющей в проведение эффективной рыночной деятельности, так и со слабой проработкой в настоящее время других ресурсных составляющих потенциала предприятия.

Отдавая должное приведенным разработкам [28, 114], необходимо отметить некоторые особенности, затрудняющие практическое применение данных методов для оценки стратегического потенциала

предприятий: сложность в информационном обеспечении расчетов, а также трудоемкость алгоритма предлагаемых методов.

Возможности предприятия определяют ресурсы – факторы производства, находящиеся в его распоряжении. Ряд ученых [12, 24, 69, 134, 167], работавших над этим вопросом, выделяют такие ресурсы:

технические (производственное оборудование, сырье, материалы);

технологические (способы изготовления продукции);

кадровые (численность и квалификация кадров, др.);

информационные (сведения о системе и внешней среде, а также объемы перерабатываемой информации, ее достоверность и т. д.);

финансовые (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия);

организационные (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля и т. д.);

временные и пространственные (время является невозполнимым ресурсом).

В. А. Винокуров [23] выделяет в качестве факторов такие аспекты внутренней среды: производство, кадры, НИОКР, маркетинг, организацию, финансы и время как невозполнимый ресурс.

А. В. Шегда [159] рассматривает материальные, финансовые, информационные и кадровые ресурсы внутренней среды предприятия.

В. С. Пономаренко [113] предлагает к рассмотрению следующие факторы внутренней среды предприятия: финансовые, материальные, трудовые, информационные.

Улучшая внутреннее строение, работая над совершенствованием пропорций и поддержанием сбалансированности видов используемых ресурсов, предприятие увеличивает свои возможности. Следовательно, потенциал определяется внутренней средой предприятия, но в значительно большей степени он зависит от внешних условий: величины потребительского спроса, действий конкурентов, отношений с поставщиками сырья, политики правительства и т. д.

Следует отметить некоторые особенности потенциала предприятия:

вероятностный характер потенциала;

величину потенциала, которая определяется "слабым звеном", то есть наименее развитой составляющей потенциала;

изменчивость потенциала, происходящую под влиянием динамики качества и пропорций ресурсов и под влиянием условий среды. В работе [167] представлен следующий принцип – конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Исходя из этого, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности предприятия должны постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в их распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

Отсюда следует, что одной из важнейших целей стратегического управления является рациональное распределение ограниченных ресурсов между элементами стратегического потенциала; необходимо определять, куда выгоднее направлять ресурсы, в развитие каких "способностей" предприятия для обеспечения высокого уровня конкурентных преимуществ.

А. П. Градов [167] в методике оценки конкурентного статуса предприятия предлагает к рассмотрению три основных фактора, оказывающих влияние на выбор конкурентной стратегии предприятия – это структура стратегического потенциала; возможности расширения ресурсов предприятия и особенности отрасли в виде факторов, формируемых детерминантами "национального ромба". В подобной оригинальной методике автор соединил исследования внутренней среды предприятия, произведенные И. Ансоффом [12, 13], и на основании концепции "национального ромба" М. Портера [116, 117] влияние факторов внешней среды; при этом автор разработал последовательность расчетов, позволяющую получить конкретные количественные оценки управляемых параметров в отличие от существовавших ранее вербальных и качественных.

Заслуживает внимания методика оценки эффективности использования стратегического потенциала предприятия [167], в которой реализуется ресурсная концепция и предусматривается построение матрицы стратегических ресурсов на основе коэффициентов значимости

отдельных видов ресурсов и соответствия уровня их использования требуемому.

Совокупность стратегических ресурсов, по А. П. Градову, можно условно разделить на две группы:

1. Способности, которыми должно располагать предприятие, чтобы адекватно отвечать на вызов внешней среды (такие, как способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами; возможность анализа экономической конъюнктуры рынка товаров и услуг и др.);

2. Способности, позволяющие постоянно совершенствовать производственный потенциал предприятия (к ним относятся обеспечение внутренней гибкости производственной системы за счет оснащения производственного процесса адаптивными средствами технологического оснащения; обеспечение уровня конкурентоспособности товаров и услуг, др.).

В состав ресурсов, которыми обладает предприятие, автор работы [167], как и другие ученые [12, 24, 69, 134], включает технические ресурсы, технологические, кадровые, пространственные, ресурсы организационной структуры системы управления, информационные и финансовые ресурсы.

Перечисленные ресурсы j и элементы i стратегического потенциала предприятия сводятся в матрицу стратегических ресурсов, в которой реализована ресурсная концепция предприятия. Матрица характеризует не только существующее на момент анализа состояние предприятия, но и позволяет конкретизировать направления выработки стратегических целей для обеспечения устойчивого положения предприятия на рынке.

В графах матрицы могут быть даны соответствующие вербальные характеристики, но возможно также использование различного рода количественных показателей. Это позволит либо в качественной, либо в количественной форме оценить как существующий, так и требуемый для выживания в долговременном периоде стратегический потенциал предприятия. Сложность такой оценки состоит в том, что в большинстве

своим показатели использования ресурсов не могут быть определены статистически и базируются на субъективных мнениях экспертов.

В качестве количественных показателей оценки элементов стратегического потенциала i и ресурсов j предприятия могут быть использованы коэффициент значимости K^3_{iz} i -го элемента стратегического потенциала на некотором z -м этапе жизненного цикла конкурентного потенциала предприятия (ЖЦКПП) и коэффициент соответствия K^{cp}_{jz} j -го ресурса стратегическим целям, поставленным предприятием на z -м этапе ЖЦКПП.

Для расчета данных показателей составляются анкеты для выявления точки зрения экспертов; значения показателей определяются методом средней арифметической экспертных оценок. При этом коэффициент значимости определяется для каждого i -го элемента стратегического потенциала в долях единицы, а коэффициент соответствия для каждого i -го элемента и каждого j -го ресурса – в процентах.

Таким образом, условия, формируемые стратегическим потенциалом предприятия, оцениваются показателями:

$$СПП = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} СПП_z}; \quad (3.6)$$

$$СПП_z = \sqrt[K]{\prod_{i=1}^{i=K} СПП_{iz}}; \quad (3.7)$$

$$СП_{iz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R^3_{jiz}}; \quad (3.8)$$

$$R^3_{jiz} = K^3_{iz} \times K^{''m}_{jz}, \quad (3.9)$$

где R^3_{jiz} – показатель оценки i -го элемента стратегического потенциала предприятия по соответствию j -го ресурса требованиям, отвечающим целям в z -ом этапе ЖЦКПП;

K^3_{iz} – коэффициент значимости i -го элемента стратегического потенциала в z -ом этапе ЖЦКПП;

K^{CP}_{jz} – коэффициент соответствия j -го ресурса требованиям, отвечающим целям предприятия в z -ом этапе ЖЦКПП;

$СПП$, $СПП_z$, $СП_{iz}$ – показатели соответствия стратегического потенциала целям предприятия по формированию конкурентного преимущества за весь ЖЦКПП, за z -ый этап ЖЦКПП, i -го элемента стратегического потенциала за z -ый этап ЖЦКПП, j -го вида ресурса за z -ый этап ЖЦКПП, j -го вида ресурса за весь ЖЦКПП, соответственно;

$Z = 1, \dots, 5$ – этапы жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия;

$i = 1, \dots, k$ – элементы стратегического потенциала предприятия;

$j = 1, \dots, L$ – ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия.

Подход, подобный методу анализа среды SWOT, являющемуся одним из наиболее действенных и широко применяемых приемов анализа внешней среды предприятия [24, 69, 140], применяется к стратегическому анализу внутренней среды предприятия только в части SW, то есть с позиции сильных и слабых сторон. Такой метод получил название SNW-подход – это аббревиатура английских слов: S – Streight – сильная позиция (сторона), N – Neutral – нейтральная позиция, W – Weakness – слабая сторона [115]. Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны, как хороший ресурс предприятия, сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – как плохой ресурс – устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как "кирпичики" для построения уникальных конкурентных преимуществ именно данного предприятия. И, наоборот, выявленные слабости, то есть первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Для SNW-подхода сохраняются все отличительные черты SW-подхода, но еще добавляется особая нейтральная N-позиция. Ученые, придерживающиеся данного метода, при анализе стратегических ресурсов предприятия предлагают в качестве нейтральной позиции

лучше фиксировать среднерыночное состояние для текущей конкретной ситуации. Такую нейтральную позицию обычно называют "нулевой точкой конкуренции".

Исходя из уже изложенного, можно заключить, что для победы или достижения преимущества в конкурентной борьбе для предприятия может оказаться достаточным состояние, когда по всем ключевым позициям или факторам относительно своих конкурентов предприятие находится в состоянии N-нейтральной позиции и только по одному фактору – в состоянии S-сильном.

В целях реализации SNW-метода и получения представления о стратегическом анализе внутренней среды предприятия разработчиками метода предлагается заполнить таблицу следующего вида: в первой графе формируются стратегические позиции, которые необходимо оценить; в следующих трех графах ставятся соответственно реальные оценки данных позиций – S, N или W. Причем в качестве стратегических позиций предлагаются такие, как:

- 1) Стратегия предприятия.
- 2) Бизнес-стратегии в целом и в частности по направлениям.
- 3) Организационная структура.
- 4) Финансовое положение предприятия.
- 5) Конкурентоспособность производимых товаров.
- 6) Структура затрат (уровень себестоимости) в целом.
- 7) Система сбыта как система реализации товара.
- 8) Информационные технологии.
- 9) Способность к инновационной деятельности.
- 10) Способность к лидерству.
- 11) Уровень производства в целом.
- 12) Уровень маркетинга.
- 13) Уровень менеджмента.
- 14) Качество торговой марки.
- 15) Качество персонала (в целом).
- 16) Репутация на рынке.
- 17) Репутация как работодателя.

- 18) Отношения с органами власти в целом.
- 19) Отношения с профсоюзами в целом.
- 20) Отношения со смежными предприятиями (качество ключевых звеньев кооперационной сети).
- 21) Разработки и исследования в области инноваций.
- 22) Послепродажное обслуживание.
- 23) Степень вертикальной интегрированности.
- 24) Корпоративная культура.
- 25) Стратегические альянсы.

В данный набор стратегических позиций предприятия могут быть внесены любого рода (качественные или количественные) необходимые изменения в зависимости от конкретной ситуации. В приведенном методе набор стратегических позиций представляет собой составляющие стратегического потенциала в более широком смысле, чем совокупность ресурсов в методике оценки эффективности использования стратегического потенциала А. П. Градова [167].

Сводные данные о точках зрения ученых на состав внутренних ресурсов предприятия приведены в табл. 3.1.

Ресурсы предприятия позволяют формировать необходимые конкурентные преимущества. Некоторые авторы отмечают важность информационных и интеллектуальных ресурсов (знаний, навыков, умений, наличия патентов, лицензий), зачастую не меньшую, чем значимость материально-финансовой составляющей стратегического потенциала предприятия [138].

Преимуществами стратегического подхода к управлению являются четкое реагирование на возникающие изменения, новые возможности и тенденции, а также способность оценивать альтернативные варианты капиталовложений в развитие предприятия [138].

Наряду с этим, современные ученые и практики подчеркивают существенную роль маркетинга при реализации стратегии развития: "Намного удобнее и часто менее затратно, на первый взгляд, строить стратегию, исходя из производственных мощностей, функциональных возможностей оборудования, заложенных в базовый вариант плана.

Однако это ошибочно, поскольку, возможно, рынку и не потребуется то, что вы так тщательно строили" [21].

В рамках управленческой функции маркетинга [160] предусматривается стратегический анализ таких сильных и слабых сторон, как уникальность и качество продукции и услуг; ценообразование; продвижение товара на рынках и реклама; география рынков; зарубежные рынки; рыночные исследования; рыночная сегментация; анализ конкурентного позиционирования; организация продаж; имидж и отношения с общественностью.

В результате анализа существующих в современной экономической литературе методов исследования внутренней среды предприятия можно заключить, что большей частью они зачастую базируются на субъективных оценках экспертов, а некоторые показатели не могут быть рассчитаны количественно по причине отсутствия данных (к примеру, параметры пространственно-временных и информационных ресурсов). Следует добавить также, что получение отдельных оценочных характеристик ресурсов внутренней среды предприятия (таких, как организационная структура управления, маркетинг) требует разработки специальных методик определения и расчета необходимых показателей, поскольку официальная публичная и внутренняя отчетность предприятий не содержит необходимой информации. К ряду особенностей некоторых методов следует отнести трудоемкость и недостаточность исходных данных либо их неинформативность.

Таким образом, можно сделать заключение о необходимости совершенствования методов оценки внутренней среды предприятия на основе стратегического потенциала, дающих конкретные количественные значения показателей. С этой целью разработан метод оценки эффективности использования внутренних ресурсов предприятия с применением таксономического анализа, а для определения значения сводного показателя – уровня развития стратегического потенциала предприятия – с применением модели эластичности.

Таблица 3.1

Точки зрения ученых на состав внутренних ресурсов предприятия

Факторы внутренней среды (ресурсы)	Год издания / автор																							
	89	95	95	95	95	95	96	98	98	98	99	99	99	00	00	00	00	00	00	01	01	02	02	02
	[12]	[167]	[24]	[31]	[91]	[42]	[23]	[159]	[75]	[158]	[113]	[93]	[162]	[149]	[69]	[138]	[160]	[95]	[28]	[99]	[102]	[57]	[124]	[114]
1. Финансовые	+	+	+		+		+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
2. Материальные					+			+			+			+		+							+	+
3. Трудовые					+					+	+	+		+					+		+			
4. Информационные		+	+		+			+			+				+	+				+	+	+	+	+
5. Производство							+		+				+				+		+					+
6. Кадровые		+	+				+	+	+				+		+			+		+	+	+	+	+
7. НИОКР	+			+		+	+						+				+	+						
8. Маркетинг	+						+		+	+			+				+	+	+					
9. Организационная структура управления	+	+	+	+		+	+		+			+	+		+		+	+	+	+		+	+	+
10. Интеллектуальные																+								
11. Технические		+	+			+								+	+					+		+	+	
12. Технологические		+	+			+						+	+		+					+	+	+		
13. Пространственные		+	+												+									
14. Временные			+				+																	
15. Оперативная деятельность																		+						
16. Основной капитал				+																				
17. Количество и стоимость произведенной продукции				+																			+	

Окончание таблицы 3.1

Факторы внутренней среды (ресурсы)	Год издания / автор																								
	89	95	95	95	95	95	96	98	98	98	99	99	99	00	00	00	00	00	00	01	01	02	02	02	
	[12]	[167]	[24]	[31]	[91]	[42]	[23]	[159]	[75]	[158]	[113]	[93]	[162]	[149]	[69]	[138]	[160]	[95]	[28]	[99]	[102]	[57]	[124]	[114]	
18. Число и размещение производственных и сбытовых подразделений				+						+															
19. Размещение и размеры прямых капитальных вложений				+																					
20. Социальные						+																			
21. Психологические						+																			
22. Экологические						+																			
23. Система планирования						+																			
24. Система стимулирования						+																			
25. Цели и задачи											+														
26. Основные производст- венные фонды										+											+				
27. Оборотные фонды										+											+				
28. Материально-техническое снабжение										+															
29. Земельные ресурсы																					+				
30. Инновационные																			+						
31. Мотивация																			+						
32. Коммуникационные																			+						

3.3. Оценка уровня развития стратегического потенциала предприятия

Название таксономических методов происходит от греческих слов – taxis – "расположение", "порядок" и nomos – "закон", "правило", "принцип". Таксономия – это наука о правилах упорядочения и классификации [111]. Основным понятием, используемым в таксономии, является так называемое таксономическое расстояние – это расстояние между точками многомерного пространства, исчисляемое чаще всего по правилам аналитической геометрии. Размерность пространства определяется числом признаков, характеризующих единицы изучаемой совокупности. В двойственной же задаче, в которой признаки выступают в роли объектов исследования, размерность пространства определяется числом структурных единиц. Таким образом, таксономическое расстояние исчисляется между точками-единицами либо точками-признаками, расположенными в многомерном пространстве. Рассчитанные расстояния позволяют определить положение каждой точки относительно остальных точек, и, следовательно, определить место этой точки во всей совокупности, что дает возможность их упорядочения и классификации.

Таксономический анализ широко применяется при проведении сравнительного анализа в экономике, он позволяет расширить возможности проведения различных сопоставлений и измерений многомерных объектов.

В данном случае предлагается применить подход таксономического анализа для расчета уровня использования внутренних ресурсов предприятия на основе соответствующих групп экономических коэффициентов, как наиболее подходящего с точки зрения группировки разнородных по сути показателей для расчета единого обобщающего значения необходимых признаков, всесторонне описывающих объект исследования.

На основе проведенного логико-экономического анализа (см. табл. 3.1) в качестве исследуемых ресурсов внутренней среды предприятия предлагаются следующие:

- технико-технологические ресурсы;
- кадровые ресурсы;
- ресурсы финансового состояния;
- ресурсы финансовых результатов предприятия.

Данный способ оценки внутренней среды предприятия предлагается использовать на базе официальной публичной финансовой отчетности предприятия. На предприятиях Украины, независимо от формы собственности, таковой являются с 01.01.2000 г. следующие формы [5, 6]:

Форма №1 "Баланс" – отчет о финансовом состоянии, который отображает активы, обязательства и капитал предприятия на указанную дату;

Форма №2 "Отчет о финансовых результатах", который содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах деятельности предприятия за отчетный и предыдущий периоды;

Форма №3 "Отчет о движении денежных средств", который отображает приход и расход средств в отчетном периоде по операционному, инвестиционному и финансовому направлениям деятельности предприятия.

На основании такого положения из множества ресурсов, выделяемых учеными во внутренней среде предприятия, авторами были отобраны основные виды ресурсов, исходные данные для расчета которых можно почерпнуть из отчетности исследуемого предприятия.

В результате сравнений мнений различных авторов в качестве коэффициентов, характеризующих ресурсы предприятия, были выделены такие, как (рис. 3.8):

1) Технико-технологические ресурсы

коэффициент обновления;	коэффициент износа;
коэффициент выбытия;	фондооємкость;
фондоотдача;	механовооруженность труда;
коэффициент годности;	механовооруженность
фондовооруженность;	производства;

2) кадровые ресурсы:

среднесписочная численность сотрудников;
доля рабочих, занятых на строительно-монтажных работах;
доля инженерно-технических работников;
среднегодовая заработная плата;
коэффициент текучести кадров;
доля работающих женщин в общей численности работников;

3) финансовое состояние предприятия:

маневренность собственного капитала;	коэффициент текущей ликвидности;
маневренность собственных оборотных средств;	коэффициент финансовой стойкости;
коэффициент быстрой ликвидности;	коэффициент абсолютной ликвидности;
коэффициент покрытия запасов;	коэффициент финансовой стабильности;
коэффициент автономии;	

4) финансовые результаты предприятия:

коэффициент оборачиваемости оборотных средств;	рентабельность собственного капитала;
коэффициент трансформации;	рентабельность основных фондов;
коэффициент оборачиваемости собственных средств;	период окупаемости собственного капитала;
рентабельность активов.	

При оценке уровня использования ресурсов предприятий данные для расчетов рекомендуется брать либо за последние несколько лет, либо за этап жизненного цикла. Основанием для такого исследования послужили положение о вероятностном характере стратегического потенциала предприятия и вывод о том, что оценка эффективности

использования ресурсов предприятия в отдельности и всего стратегического потенциала в целом должна быть произведена не за короткий промежуток времени (месяц, квартал, год), а за более длительный интервал – некоторый этап жизненного цикла.

Для сопоставления объектов, характеризующихся большим числом признаков, чаще всего применяются таксономические процедуры [111].

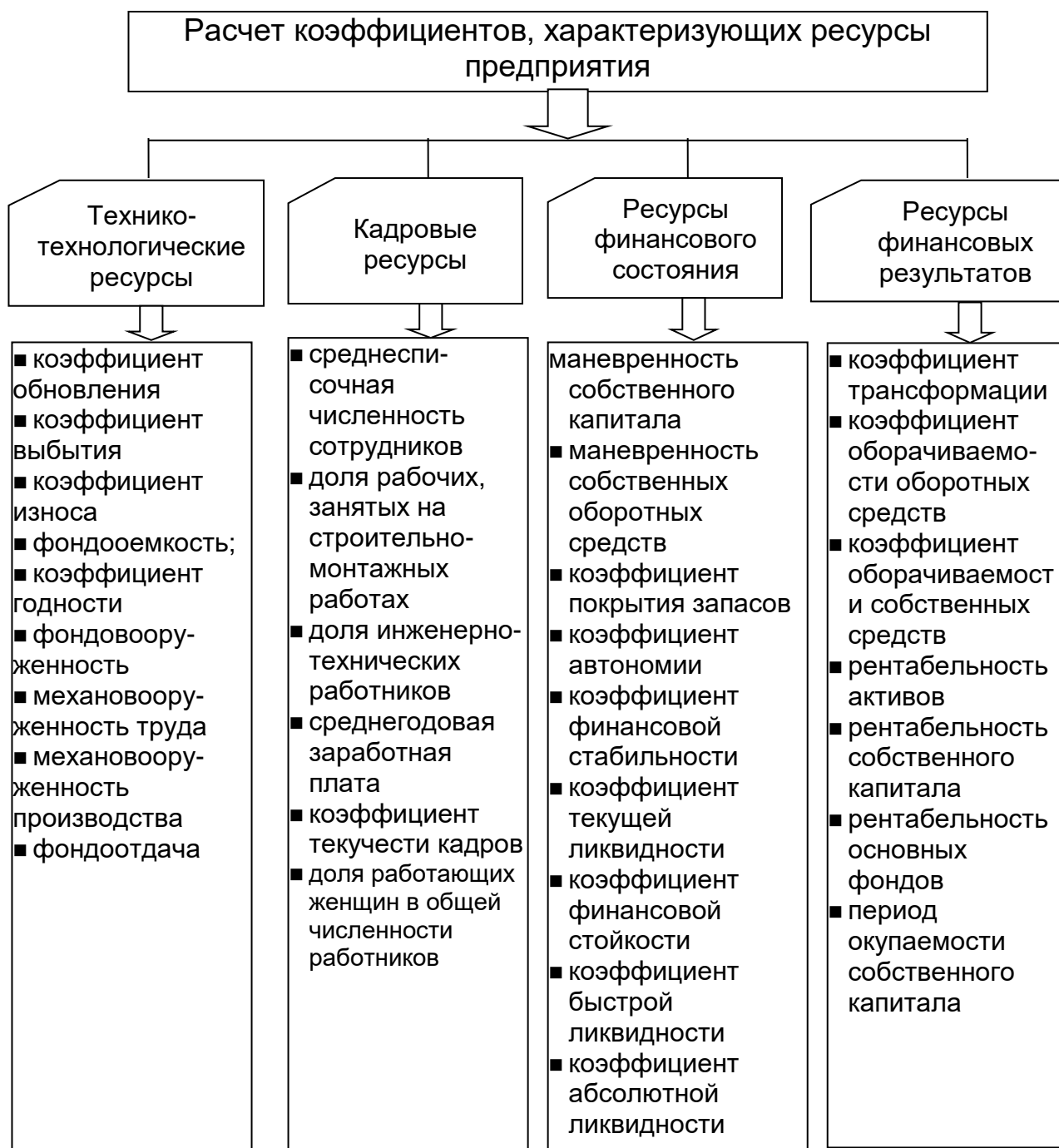


Рис. 3.8. Коэффициенты, характеризующие ресурсы стратегического потенциала предприятия

Одним из методов исследования многомерных объектов является таксономический показатель уровня развития. Этот показатель представляет собой синтетическую величину, "равнодействующую" всех признаков, характеризующих единицы исследуемой совокупности, что

позволяет с его помощью линейно упорядочить элементы данной совокупности.

Предварительной операцией, с которой начинается построение показателя уровня развития (или использования), является определение элементов матрицы наблюдений X :

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{t1} & x_{t2} & \dots & x_{tk} & \dots & x_{tn} \end{bmatrix}, \quad (3.10)$$

где n – число базовых коэффициентов в составе ресурса;

t – количество лет, за которые рассчитывались базовые коэффициенты;

x_{ik} – значение коэффициента k в году t для единицы i .

Значения коэффициентов, входящих в матрицу (3.10), подвергаются стандартизации. Это преобразование производится в соответствии с формулой:

$$z_{ik} = \frac{x_{ik} - \overline{x_k}}{S_k}, \quad (3.11)$$

$$\text{причем } \overline{x_k} = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t x_{ik}, \quad (3.12)$$

$$S_k = \left[\frac{1}{t} \sum_{i=1}^t (x_{ik} - \overline{x_k})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.13)$$

где $k = 1, 2, \dots, n$;

x_{ik} – значение коэффициента k для единицы i ;

$\overline{x_k}$ - среднее арифметическое значение коэффициента k ;

S_k – стандартное отклонение коэффициента k ;

z_{ik} – стандартизированное значение коэффициента k для единицы i .

Процедура стандартизации признаков приводит не только к элиминированию (усреднению) единиц измерения, но и к выравниванию значения признаков, поскольку признаки, включенные в матрицу наблюдений (3.10), неоднородны и описывают различные свойства объекта исследования.

Следующим шагом в рассматриваемой процедуре является дифференциация признаков матрицы наблюдений. Все переменные делятся на стимуляторы и дестимуляторы. Основанием разделения признаков на две группы служит характер влияния каждого из них на уровень развития изучаемых объектов. Признаки, оказывающие положительное, стимулирующее влияние на уровень развития объектов (в данном случае – уровень использования ресурсов), называются стимуляторами, в отличие от признаков, которые оказывают тормозящее влияние и потому называются дестимуляторами.

Разделение признаков на стимуляторы и дестимуляторы служит основой для построения так называемого эталона развития, который представляет собой точку P_0 со следующими координатами:

$$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0i}, \dots, z_{0n}, \quad (3.14)$$

где $z_{0s} = \max z_{rs}$, если $s \in I$,

$$z_{0s} = \min z_{rs}, \text{ если } s \notin I (s=1, 2, \dots, n),$$

где I – множество стимуляторов;

z_{rs} – стандартизированное значение признака s для единицы r .

Расстояние между отдельными точками-единицами и точкой P_0 , представляющей эталон развития, обозначается C_{i0} и рассчитывается следующим образом:

$$C_{io} = \left[\sum_{i=1}^t (z_{is} - z_{os})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, (i = 1, 2, \dots, t), \quad (3.15)$$

Полученные расстояния служат исходными величинами, используемыми при расчете показателя уровня развития:

$$d_i^* = C_{io} / C_o, \quad (3.16)$$

$$\text{где } C_o = \overline{C_o} + 2S_o, \quad (3.17)$$

$$\overline{C_o} = \frac{1}{n} \sum_{s=1}^n C_{io}, \quad (3.18)$$

$$S_o = \left[\frac{1}{n} \sum_{s=1}^n (C_{io} - \overline{C_o})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.19)$$

Показатель уровня развития d_i^* характеризуется тем, что является величиной положительной и лишь с вероятностью, близкой к нулю, может оказаться больше единицы. Интерпретация значения такова: исследуемая единица тем более развита, чем ближе значение показателя d_i^* к нулю. На практике чаще используется модифицированный показатель уровня развития:

$$d_i^* = 1 - C_{io} / C_o = 1 - d_i^*, \quad (3.20)$$

Из этой формулы видно, что чем ближе значение показателя уровня развития к единице, тем более развит исследуемый элемент потенциала.

Таксономический показатель уровня эффективности использования был применен для анализа внутренних ресурсов предприятий-объектов. Свойства предприятий (ресурсы) характеризовались значениями признаков (коэффициентов $k = 1, 2, \dots, n$), заданных в виде временных рядов ($i = 1, 2, \dots, t$) за пять лет. Такая

постановка задачи позволяет получить обобщенную картину изменений, происходящих в изучаемом наборе признаков за определенный промежуток времени.

Приведенный алгоритм расчета дает только значения уровней развития изучаемых коэффициентов в отдельности, что послужило основанием определения сводного показателя эффективности, характеризующего уровень использования определенного вида ресурсов на базе набора расчетных коэффициентов за ряд лет этапа развития жизненного цикла:

$$D_i^* = C_{io}^{cb} / C_o^{cb}, \quad (3.21)$$

$$D_i = 1 - D_i^*, \quad (3.22)$$

$$\text{где } C_{io}^{cb} = \left[\sum_{s=1}^n \sum_{i=1}^t (z_{is} - z_{os})^2 \right]^{\frac{1}{2}} = \left[\sum_{s=1}^n (C_{io})^2 \right]^{\frac{1}{2}}; \quad (3.23)$$

$$C_o^{cb} = \overline{C_o^{cb}} + 2S_o^{cb}; \quad (3.24)$$

$$\overline{C_o^{cb}} = \frac{1}{n} \times \sum_{s=1}^n C_{io}^{cb}; \quad (3.25)$$

$$S_o^{cb} = \left[\frac{1}{n} \times \sum_{s=1}^n \left(C_{io}^2 - \overline{C_o^{cb}} \right)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.26)$$

где n – число рассматриваемых расчетных коэффициентов;

z_{os} – координаты эталона развития;

z_{is} – стандартизованное значение признака-коэффициента s в период i , ($i=1,2,...t$).

Построенный сводный показатель уровня эффективности использования D_i отражает изучаемый процесс использования ресурсов, характеризуя рассматриваемые коэффициенты. Величина показателя отражает совокупные изменения, произошедшие в значениях

коэффициентов за ряд лет, что составляет достоинство метода и подчеркивает репрезентативность полученных количественных оценок (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Результаты расчетов уровней использования внутренних ресурсов предприятий-объектов

Предприятие	Уровни использования ресурсов			
	технико-технологических	кадровых	финансового состояния	финансовых результатов
Предприятие А	0,6724	0,7090	0,6690	0,7100
Предприятие В	0,6610	0,7210	0,6470	0,6090
Предприятие С	0,6391	0,7110	0,6310	0,7060
Предприятие D	0,6494	0,6190	0,6160	0,6580
Предприятие E	0,6391	0,6720	0,6360	0,7390
Предприятие F	0,6473	0,7020	0,6290	0,6820
Предприятие G	0,6442	0,6730	0,6130	0,6190

Уровень развития стратегического потенциала предприятия находится в прямой зависимости от эффективности использования внутренних ресурсов. Следовательно, необходим количественный показатель, характеризующий уровень развития стратегического потенциала предприятия и рассчитываемый на основе полученных значений эффективности использования ресурсов. Получение сводного показателя возможно при условии использования модели эластичности [119].

В общем виде модель такого типа представляет собой уравнение:

$$Y = \prod_{j=1}^m X_j^{\varepsilon_j}, \quad (3.27)$$

где Y – результирующий (зависимый) показатель;

$X_j (j = 1, 2, \dots, m)$ – исходные факторы;

ε_j – коэффициент эластичности влияния исходных факторов на результирующий показатель.

Коэффициенты эластичности ε_j определяются для каждого фактора как отношение относительного изменения результирующего показателя к вызвавшему его относительному изменению отдельного фактора:

$$\varepsilon_j = (\Delta Y / Y) / (\Delta X_j / X_j) ; \quad (3.28)$$

где ΔX_j – прирост значения j -го фактора;

ΔY – прирост результирующего показателя.

Применение на практике моделей эластичности позволяет учесть влияние значительного числа факторов. Эластичность может быть определена как мера восприимчивости зависимой переменной к изменениям одной или нескольких независимых переменных. Если результирующая переменная зависит от нескольких независимых экономических факторов с различной эластичностью, то можно определить те факторы, на которые результативная величина реагирует в наибольшей степени, то есть относительное изменение которых приводит к наибольшему относительному изменению зависимой величины. Тем самым выявляются факторы, которые оказывают на зависимую величину наибольшее влияние.

Абсолютная величина коэффициента эластичности ε характеризует влияние соответствующего фактора на результирующую переменную следующим образом:

а) для $|\varepsilon| < 1$ – изменение фактора демпфирует (ослабляет) изменение зависимой величины;

б) для $|\varepsilon| = 1$ – изменение фактора прямо переносится на зависимую величину;

в) для $|\varepsilon| > 1$ – изменение фактора усиливает изменение зависимой величины.

Таким образом, расчет показателя уровня развития стратегического потенциала предприятий производится с применением модели эластичности по формуле следующего вида:

$$Y_{сп} = \prod_{j=1}^4 X_j^{\varepsilon_j}, \quad (3.29)$$

$$\text{где } \varepsilon_j = \frac{\Delta Y_{сп}}{Y_{сп}} \bigg/ \frac{\Delta X_j}{X_j} = \frac{1}{1} \bigg/ \frac{(1 - X_j)}{X_j} = \frac{X_j}{(1 - X_j)}, \quad (3.30)$$

$\Delta Y_{сп}$ – прирост потенциала предприятия, принятый равным единице, то есть максимальный прирост потенциала в пределах от 0 до 1;

$Y_{сп}$ – необходимое значение потенциала предприятия, то есть 100%-ное использование ресурсов, или $Y_{сп} = 1$;

$X_j (j = 1, \dots, 4)$ – показатель уровня эффективности использования ресурсов, выраженный в долях единицы;

ΔX_j – прирост показателя уровня эффективности использования ресурсов, равный разности между максимальным уровнем использования (единицей) и существующим значением.

Следует пояснить, что значение прироста потенциала предприятия $\Delta Y_{сп}$ принимается в расчетах равным единице, исходя из положения, что существующий уровень эффективности использования ресурсов, стремясь к наибольшему значению, будет таким образом обеспечивать направленность значения потенциала к максимуму, то есть к единице.

Расчет уровня развития стратегического потенциала на примере предприятия А выглядит следующим образом:

1. Коэффициент эластичности технических

ресурсов:

$$\varepsilon_{Т.Р.} = \frac{0,6724}{(1 - 0,6724)} = \frac{0,6724}{0,3276} = 2,05;$$

2. Коэффициент эластичности кадровых ресурсов:

$$\varepsilon_{К.Р.} = \frac{0,7090}{(1 - 0,7090)} = \frac{0,7090}{0,2910} = 2,44;$$

3. Коэффициент эластичности ресурсов финансового состояния:

$$\varepsilon_{Р.Ф.С.} = \frac{0,669}{(1 - 0,669)} = \frac{0,669}{0,331} = 2,02;$$

4. Коэффициент эластичности ресурсов финансовых результатов:

$$\varepsilon_{Р.Ф.Р.} = \frac{0,7100}{(1 - 0,7100)} = \frac{0,7100}{0,2900} = 2,45;$$

5. Уровень развития стратегического потенциала:

$$Y_{СП} = 0,6724^{2,05} \times 0,7090^{2,44} \times 0,669^{2,02} \times 0,7100^{2,45} = 0,0368.$$

Расчет по всей совокупности предприятий представлен в табл. 3.3.
Имеет смысл отметить зависимость величины коэффициентов

эластичности (ε_j) от показателей эффективности использования ресурсов (X_j), то есть чем выше эффективность использования, тем больше значение коэффициента эластичности и, следовательно, тем большее влияние он оказывает на результирующий уровень развития стратегического потенциала предприятия $Y_{сп}$. Целесообразно определение граничных пределов изменения значений $Y_{сп}$, при которых можно выявить его качественную характеристику – отнести оценку $Y_{сп}$ к слабому, среднему или сильному уровню развития стратегического потенциала предприятия. С этой целью проанализирована формула (3.29) по предприятиям **A, ..., K** (табл. 3.4).

Таблица 3.3

Расчет уровня развития стратегического потенциала

Ресурсы стратегического потенциала	X_j	ΔX	ε_j	$Y_{сп}$
Предприятие А				
технико-технологические	0,6724	0,3276	2,05	0,0368
кадровые	0,7090	0,2910	2,44	
финансового состояния	0,6690	0,3310	2,02	
финансовых результатов	0,7100	0,2900	2,45	
Предприятие В				
технико-технологические	0,6610	0,3390	1,95	0,0398
кадровые	0,7210	0,2790	2,58	
финансового состояния	0,6470	0,3530	1,83	
финансовых результатов	0,6090	0,3910	1,56	
Предприятие С				
технико-технологические	0,6391	0,3609	1,77	0,0386
кадровые	0,7110	0,2890	2,46	
финансового состояния	0,6310	0,3690	1,71	
финансовых результатов	0,7060	0,2940	2,40	
Предприятие D				
технико-технологические	0,6494	0,3506	1,85	0,0424
кадровые	0,6190	0,3810	1,62	
финансового состояния	0,6160	0,3840	1,60	
финансовых результатов	0,6580	0,3420	1,92	
Предприятие E				

технико-технологические	0,6391	0,3609	1,77	0,0416
кадровые	0,6720	0,3280	2,05	
финансового состояния	0,6360	0,3640	1,75	
финансовых результатов	0,6230	0,3770	1,65	
Предприятие F				
технико-технологические	0,6473	0,3527	1,84	0,0392
кадровые	0,7020	0,2980	2,36	
финансового состояния	0,6290	0,3710	1,70	
финансовых результатов	0,6820	0,3180	2,14	
Предприятие G				
технико-технологические	0,6442	0,3558	1,81	0,0422
кадровые	0,6730	0,3270	2,06	
финансового состояния	0,6130	0,3870	1,58	
финансовых результатов	0,6190	0,3810	1,62	

Таблица 3.4

Определение градаций показателя $Y_{сп}$

<i>Ресурсы стратегического потенциала</i>	X_j	ΔX	ε_j	$Y_{сп}$
1	2	3	4	5
<i>Предприятие А</i>				
технико-технологические	0,9900	0,0100	99,00	0,0187
кадровые	0,9900	0,0100	99,00	
финансового состояния	0,9900	0,0100	99,00	
финансовых результатов	0,9900	0,0100	99,00	
<i>Предприятие Б</i>				
технико-технологические	0,8000	0,2000	4,00	0,0281
кадровые	0,8000	0,2000	4,00	
финансового состояния	0,8000	0,2000	4,00	
финансовых результатов	0,8000	0,2000	4,00	
<i>Предприятие В</i>				
технико-технологические	0,7000	0,3000	2,33	0,0358
кадровые	0,7000	0,3000	2,33	

финансового состояния	0,7000	0,3000	2,33	
финансовых результатов	0,7000	0,3000	2,33	
Предприятие Г				
технико-технологические	0,6000	0,4000	1,50	0,0467
кадровые	0,6000	0,4000	1,50	
финансового состояния	0,6000	0,4000	1,50	
финансовых результатов	0,6000	0,4000	1,50	
Предприятие Д				
технико-технологические	0,5000	0,5000	1,00	0,0625
кадровые	0,5000	0,5000	1,00	
финансового состояния	0,5000	0,5000	1,00	
финансовых результатов	0,5000	0,5000	1,00	

Окончание табл. 3.4

1	2	3	4	5
Предприятие Е				
технико-технологические	0,4000	0,6000	0,67	0,0869
кадровые	0,4000	0,6000	0,67	
финансового состояния	0,4000	0,6000	0,67	
финансовых результатов	0,4000	0,6000	0,67	
Предприятие Ж				
технико-технологические	0,3000	0,7000	0,43	0,1270
кадровые	0,3000	0,7000	0,43	
финансового состояния	0,3000	0,7000	0,43	
финансовых результатов	0,3000	0,7000	0,43	
Предприятие З				
технико-технологические	0,2000	0,8000	0,25	0,2000
кадровые	0,2000	0,8000	0,25	
финансового состояния	0,2000	0,8000	0,25	
финансовых результатов	0,2000	0,8000	0,25	
Предприятие И				
технико-технологические	0,1000	0,9000	0,11	0,3594

кадровые	0,1000	0,9000	0,11	
финансового состояния	0,1000	0,9000	0,11	
финансовых результатов	0,1000	0,9000	0,11	
Предприятие К				
техничко-технологические	0,0100	0,9900	0,01	0,8302
кадровые	0,0100	0,9900	0,01	
финансового состояния	0,0100	0,9900	0,01	
финансовых результатов	0,0100	0,9900	0,01	

Полученные значения $Y_{сп}$ заключены в числовом интервале (0;1), причем наблюдается обратная зависимость: при показателях эффективности использования ресурсов X_j , стремящихся к нулю, $Y_{сп}$ численно приближается к единице; наоборот, при стремлении к максимально высокой эффективности использования ресурсов имеет место оценка $Y_{сп}$, близкая к нулю. Как видно из табл. 3.4, интервал оценок уровня развития стратегического потенциала [0.127; 1] соответствует уровню эффективности использования ресурсов от 30% и ниже – до 1%, что не имеет экономического смысла, поэтому интервал допустимых оценок предлагается сократить до диапазона [0; 0.127].

Следовательно, на основании проведенных аналитических расчетов выделены следующие градации уровня развития стратегического потенциала предприятия:

- от 0,0000 до 0,0388 – высокий уровень развития;
- от 0,0389 до 0,0892 – средний уровень;
- от 0,0893 до 0,1270 – низкий (слабый) уровень.

На рис. 3.9 представлена концептуальная схема методики оценки уровня развития стратегического потенциала предприятия.

В результате на основании таксономического анализа и с использованием модели эластичности разработана методика оценки эффективности использования ресурсов предприятия, а также обобщающего показателя уровня развития стратегического потенциала предприятия, что позволяет количественно отразить сильные и слабые стороны предприятия без субъективных поправок на экспертные оценки.

Преимуществами разработанной методики является следующее:

1) расчеты производятся на основании официальной отчетной документации предприятия на базе стандартных коэффициентов;

2) она позволяет производить исследования с полученными результатами, то есть помимо расчетных значений искомых показателей возможна их оптимизация;

3) возможна оценка как эффективности использования ресурсов в отдельности, так и сводного показателя уровня развития стратегического потенциала предприятия и определение вклада каждого вида ресурсов в итоговую оценку.

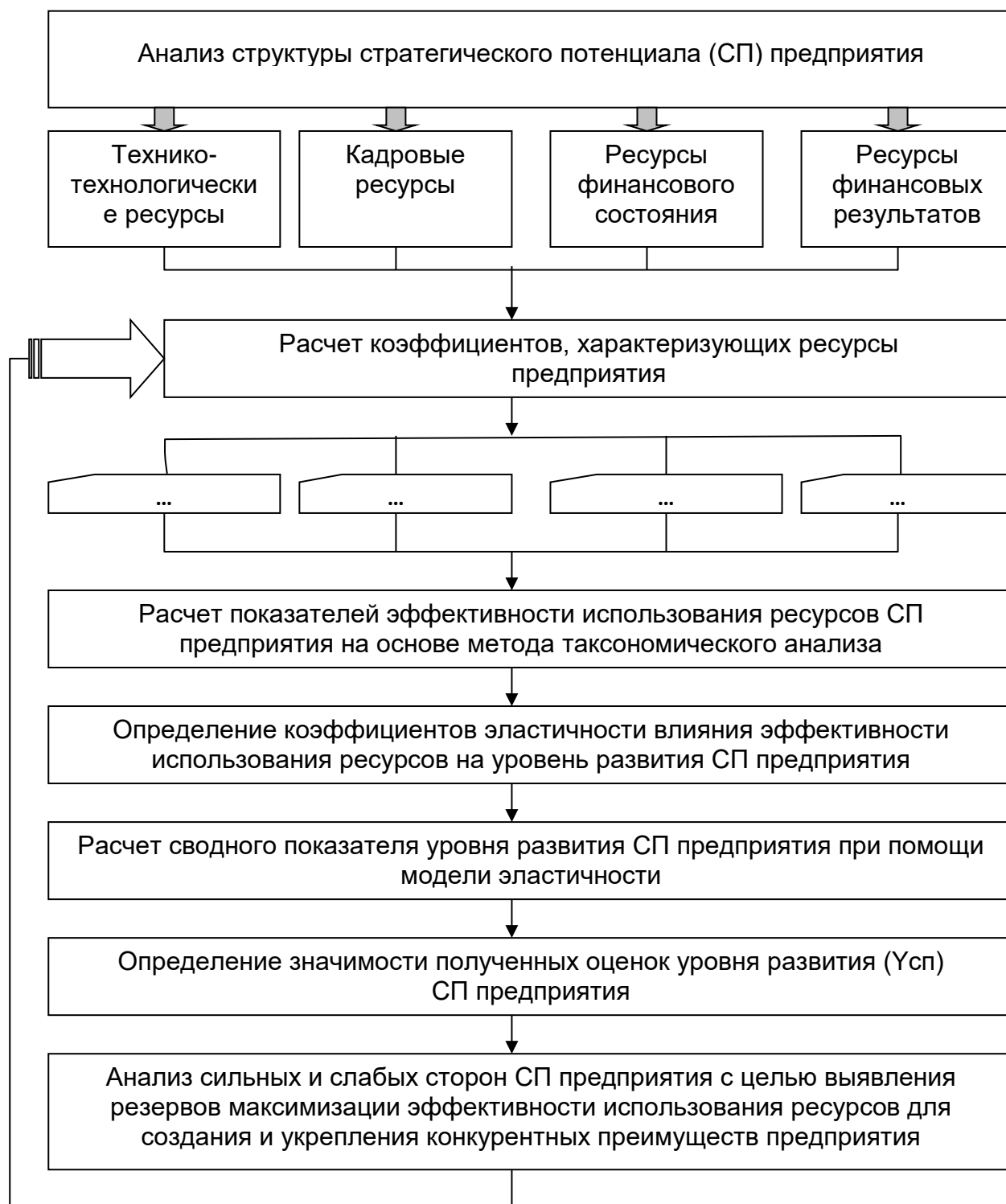


Рис. 3.9. Схема методики оценки эффективности использования и уровня развития стратегического потенциала предприятия

РАЗДЕЛ 4

ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Система факторов внешней среды предприятия и основы их классификации

Уровень конкурентоспособности предприятия в каждый конкретный момент времени определяется совместным воздействием взаимосвязанных и взаимозависимых факторов, которые могут быть представлены в виде системы. Все они действуют одновременно и разнонаправленно, усиливая или ослабляя совокупное результирующее воздействие.

Факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности предприятия, неодинаковы по своей природе, характеру и степени воздействия, поэтому анализу механизма их влияния на конкурентные позиции предприятия должна предшествовать разработка их классификации.

Принципиальные подходы к классификации факторов конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 4.1. При этом следует иметь в виду, что разработанная схема классификации факторов имеет относительный характер: одни и те же факторы в зависимости от цели исследования и соответствующего классификационного признака могут быть отнесены к различным классам.

С точки зрения системного подхода наибольшего внимания заслуживает классификация факторов по источникам их происхождения. В соответствии с этим критерием все воздействующие факторы могут быть классифицированы на 2 класса: внешние факторы (или факторы окружающей среды) и внутрисистемные (факторы внутренней среды предприятия).

Факторы окружающей среды являются неоднородными по источникам происхождения, поскольку выступают проявлением систем разного уровня. С этой точки зрения внешние факторы могут быть классифицированы по следующим группам:

**Принципиальная схема классификации факторов
конкурентоспособности предприятия**

№ п/п	Классификационный признак	Классы факторов
1	По источнику происхождения	внешние факторы (факторы окружающей среды) внутрисистемные (факторы внутренней среды предприятия)
2.	По природе	научно-технические организационно-экономические социально-психологические экологические политические
3.	По длительности действия	постоянные временные (сезонные) эпизодические
4.	По характеру проявления	циклические нециклические
5.	По характеру воздействия	целенаправленные случайные
6.	По направленности воздействия	стимулирующие сдерживающие
7.	По возможности регулирования	регулируемые нерегулируемые
8.	По характеру межфакторного взаимодействия	независимые взаимосвязанные
9.	По внутренней структуре	единичные (элементарные) комплексные
10.	По характеру возникновения	первичные производные
11.	По степени полезности	полезные нейтральные вредные излишние (дублирующие)
12.	По роли в обеспечении конкурентоспособности	главные основные вспомогательные

1. Отраслевые, то есть те, которые определяются функционированием отрасли как системы. К ним относятся: механизмы внутриотраслевого регулирования, методы и уровень внутриотраслевой конкуренции, состояние спроса и т. п.

2. Макроэкономические – факторы, отражающие условия функционирования национальной экономики: общехозяйственная конъюнктура, состояние и динамика платежеспособного спроса, механизмы государственного регулирования экономики, наличие и уровень развития рыночной инфраструктуры, информационного обеспечения экономики и т. п.

3. Факторы мировой экономики: конъюнктура мировых товарных рынков, международное разделение труда, динамика валютных курсов, международные соглашения в области внешней торговли и т. д.

Внутрисистемные факторы характеризуют условия внутренней среды предприятия и, с точки зрения его конкурентоспособности, характеризуют возможность и эффективность адаптации производителя к условиям внешней среды. Именно этот класс факторов представляется наиболее значимым для обеспечения прочных конкурентных позиций предприятия, поскольку они выступают объектом активного регулирования со стороны самого предприятия.

По своей природе все факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на пять классов.

К научно-техническим относятся факторы, отражающие состояние и динамику научно-технического прогресса, уровень техники и технологии, производительность и надежность оборудования, гибкость производственных процессов и т. п. В этот класс могут быть включены как факторы внешней среды, так и внутренние факторы. Последние выступают объектом регулирования со стороны самого предприятия, однако степень эффективности этого регулирования и его диапазон в значительной мере определяются инвестиционными возможностями, поскольку реализация имеющихся в этой области резервов сопряжена, как правило, со значительными капиталовложениями.

Организационно-экономические факторы конкурентоспособности предприятия отражают, с одной стороны, общехозяйственную и

отраслевую конъюнктуру, методы и механизмы регулирования хозяйственной деятельности на уровне государства, регионов и отраслей, то есть выступают проявлением внешней среды. С другой стороны, они характеризуют уровень организации производственных процессов, структуру и эффективность системы управления, организации труда, степень эффективности применяемых систем внутрипроизводственного планирования, организации маркетинговой деятельности, прогнозирования и оперативного регулирования и т. п., то есть организацию внутренней среды предприятия.

Именно эта группа факторов представляется наиболее перспективной с точки зрения регулирования на уровне предприятия, поскольку мероприятия по мобилизации резервов конкурентоспособности в этой сфере, как правило, не сопряжены со значительными капиталовложениями и могут быть реализованы в относительно коротком интервале времени.

Социально-психологические или социальные факторы отражают состояние и динамику социальных процессов как на макро-, так и на микроэкономическом уровне. Воздействие факторов этого класса на конкурентоспособность предприятия двояко: с одной стороны, они оказывают существенное влияние на уровень, динамику и специфические особенности спроса на каждом конкретном рынке, то есть оказывают определенное воздействие на конкурентоспособность продукции; с другой – они в значительной мере определяют уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования (через такие факторы, как отношение к труду, состояние трудовой и технологической дисциплины и др.).

Экологические факторы характеризуют взаимосвязь производственно-экономической деятельности предприятия с состоянием окружающей природной среды. Этот класс факторов также подразделяется на внешние (требования экологического законодательства; затраты, связанные с утилизацией отходов производства и т. п.) и внутрипроизводственные (уровень выхода отходов; степень и эффективность их вторичного использования; текущие и капитальные затраты, связанные с содержанием и

эксплуатацией природоохранных сооружений и т. д.).

Политические факторы оказывают существенное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия, что особенно сильно проявляется при реализации продукции на внешнем рынке. По отношению же к предприятию они имеют однозначно внешний характер, и возможность прямого воздействия на них со стороны самого производителя полностью отсутствует.

Следующим классификационным признаком является длительность действия факторов.

Большинство факторов конкурентоспособности предприятия носят постоянный характер, то есть период их действия сопоставим с периодом функционирования самого предприятия.

Количество факторов временного (сезонного) характера относительно невелико, и они, как правило, связаны либо с сезонными особенностями производства (например, добыча первичного сырья, сельскохозяйственное производство, некоторые виды промыслов и т. п.), либо с характером потребления продукции (мода).

К числу эпизодических факторов в основном относятся случайные факторы как внешней (землетрясения, пожары, наводнения), так и внутренней (аварии, отказы оборудования и т. п.) среды предприятия. Прогнозирование действия большинства из факторов этой группы на практике затруднено в связи с их случайной природой, хотя вероятность их проявления может быть оценена эмпирически.

По характеру проявления следует различать циклические и нециклические факторы. Первый из указанных классов факторов связан с цикличностью как самого производственного процесса, так и общехозяйственной конъюнктуры, с цикличностью научно-технического прогресса (так называемые "длинные волны"). Динамика этих факторов поддается определенному прогнозу, поэтому предприятие может заранее предвидеть период их наступления, оценить возможные последствия их воздействия и предпринять соответствующие адаптационные меры. Непериодические факторы не имеют периодически повторяющегося характера, поэтому прогнозирование их изменения затруднено.

В соответствии с характером воздействия следует дифференцировать целенаправленные и случайные факторы. К первым из них относятся те, которые являются следствием управленческого воздействия как на макро-, так и на микроэкономическом уровне (например, налоговое регулирование или организация сбытовой деятельности предприятия). Случайные факторы выступают проявлением стохастичности как самой системы производственно-экономической деятельности предприятия, так и окружающей среды.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия реализуется путем конкретных управленческих воздействий, позволяющих регулировать уровень и динамику факторов. При этом не все они одинаково подвержены регулированию на уровне предприятия. С этой точки зрения вполне правомерной представляется классификация факторов конкурентоспособности на регулируемые (в основном факторы внутренней среды) и нерегулируемые, то есть не зависящие от предприятия. Вместе с тем некоторые факторы окружающей среды подвержены косвенному влиянию вследствие наличия обратных связей с системами более высокого уровня иерархии. Факторы такого рода могут быть классифицированы как косвенно регулируемые.

Системный подход к анализу факторов конкурентоспособности предприятия предполагает наличие не только влияния их на уровень результирующего показателя, но также и на наличие межфакторных взаимосвязей. С этой точки зрения следует выделить взаимосвязанные (то есть такие, при изменении хотя бы одного из которых меняются и другие) и независимые факторы. Большинство из факторов конкурентоспособности могут быть классифицированы как взаимосвязанные. К независимым же относятся, как правило, случайные факторы.

В зависимости от внутренней структуры факторов представляется целесообразной их дифференциация на простые (элементарные), то есть те, которые не подлежат дальнейшей детализации, и комплексные (включающие в себя несколько системно взаимодействующих факторов). С точки зрения анализа и реализации управленческих воздействий, желательно оперировать простыми факторами, хотя на

практике расчленение комплексных факторов не всегда представляется возможным.

По характеру возникновения следует различать первичные факторы и производные. Последние представляют собой опосредованный результат влияния первичных факторов. С точки зрения управления необходимо воздействовать именно на первичные факторы, однако при этом следует учитывать возможное изменение производных.

Факторы конкурентоспособности предприятия могут быть классифицированы также по степени полезности с точки зрения конечного результата. По этому признаку следует выделять полезные (способствующие укреплению конкурентных позиций предприятия), нейтральные (не оказывающие прямого влияния), вредные (оказывающие негативное воздействие на уровень конкурентоспособности) и излишние (дублирующие).

При анализе уровня конкурентоспособности в каждый конкретный момент или достаточно короткий промежуток времени можно однозначно зафиксировать направленность действия каждого фактора и оценить степень их полезности. Однако в течение более длительного периода исследования динамика одних и тех же факторов может быть разнонаправленной, а, следовательно, классификация по этому признаку носит относительный характер.

Одни и те же факторы конкурентоспособности в зависимости от конкретных условий внешней и внутренней среды предприятия могут быть как полезными, так и вредными. Так, увеличение объема продаж в большинстве случаев оказывает стимулирующее влияние на повышение конкурентоспособности, однако при определенных условиях, сформированных действием других факторов (например, при продаже продукции по демпинговым ценам), рост реализации приводит к снижению эффективности работы предприятия, и, как следствие – к утрате конкурентных позиций.

С точки зрения факторно-функционального анализа, воздействие изменения факторов на изменение результирующего показателя проявляется опосредованно через соответствующие функции. По этому

признаку все факторы могут быть классифицированы на:

главные (определяющие реализацию стратегической цели);

основные (направленные на реализацию основных задач);

вспомогательные (то есть такие, которые создают условия для нормального функционирования системы).

Разработанные подходы к классификации факторов конкурентоспособности предприятия создают методическую основу для анализа механизма их воздействия, который, по нашему мнению, должен базироваться на первой из приведенных классификаций. Именно факторы внешней среды отражают совокупность тех условий, к которым адаптируется предприятие, а внутрисистемные факторы определяют как саму возможность, так и эффективность процесса адаптации.

Изменение условий внешней среды оказывает влияние на все важнейшие показатели работы предприятия, изменяя тем самым его конкурентные позиции. При этом более конкурентоспособным является то предприятие, которое смогло наиболее адекватным образом и в кратчайшие сроки адаптироваться к новому состоянию окружающей среды. В известном смысле факторы внешней среды с позиций конкурентоспособности предприятия следует рассматривать как первичные факторы.

Процесс адаптации заключается в регулировании внутренней среды предприятия с целью усиления позитивного воздействия и элиминирования негативных последствий изменения факторов внешней среды.

Классическая структура системы факторов окружающей среды, разработанная М. Портером [117], представлена на рис. 4.1 и имеет название "национального ромба". В соответствии с этой структурой на уровень конкурентоспособности предприятия оказывает влияние шесть взаимосвязанных групп факторов ("детерминант"). Четыре из них (собственно составляющие ромба) имеют отраслевой характер, а группы "случай" и "правительство" выступают в качестве внешних по отношению к отрасли обстоятельств.

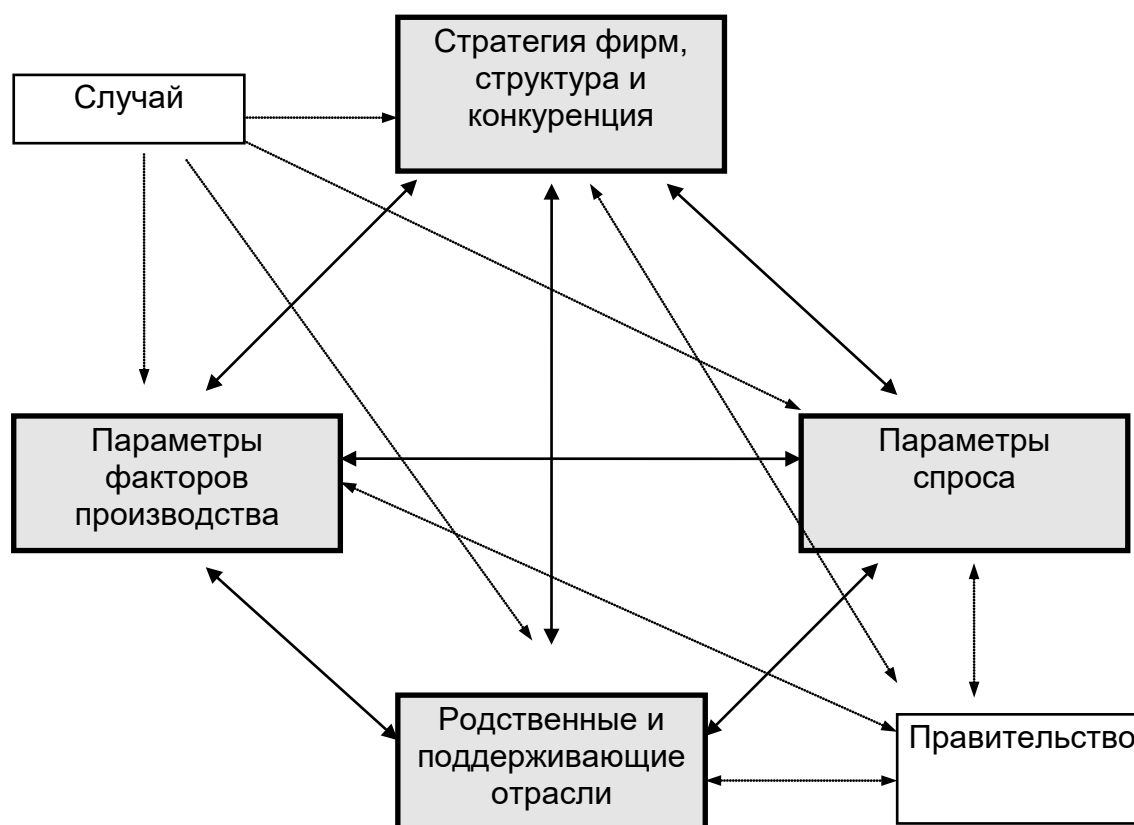


Рис. 4.1. Схема взаимосвязей факторов внешней среды предприятия по М. Портеру [117]

Все группы факторов, за исключением случайных, имеют прямые и обратные связи с уровнем конкурентоспособности предприятия, а также внутрисистемные межгрупповые взаимосвязи. Приведенная иллюстрация в принципе отражает механизм взаимодействия групп факторов внешней среды, однако для целей анализа, и в особенности применительно к переходным экономическим системам, целесообразным представляется некоторое уточнение как самого перечня групп факторов, так и их иерархии.

В частности, нецелесообразно выделение параметров факторов производства в отдельную группу, поскольку в соответствии с подходом М. Портера к ним относятся: обеспеченность предприятия материально-сырьевыми, трудовыми, финансовыми ресурсами, основным капиталом, землей и качество этих ресурсов в широком понимании. Указанные

факторы конкурентоспособности предприятия оказывают опосредованное влияние через другие группы факторов. Так, обеспеченность материальными ресурсами и их качество определяются общехозяйственной конъюнктурой и состоянием родственных отраслей, фактор "трудовые ресурсы" отражает как состояние национальной экономики и эффективность государственной социально-экономической политики, так и внутреннюю среду предприятия и т. д. Классификация и схема взаимодействия детерминантов "национального ромба", предложенная М. Портером, модифицирована в работах А.П. Градова [167] применительно к условиям формирования рынка. В схему введена новая группа факторов, объединенная общим названием "степень приватизации предприятий отраслей национальной экономики". Причем новая группа факторов имеет внешний по отношению к четырем основным детерминантам характер, то есть механизм ее воздействия на формирование конкурентных преимуществ и собственно конкурентоспособность предприятий аналогичен группам факторов "правительство" и "случай".

Несмотря на очевидную значимость степени разгосударствления субъектов хозяйствования для формирования конкурентной среды в национальной экономике, не следует абсолютизировать именно эту группу факторов, поскольку на этапе становления рыночных отношений не менее важное значение имеет и формирование необходимых элементов рыночной инфраструктуры, и структурная перестройка экономики, и целый ряд других условий.

Не совсем корректным представляется также тот иерархический уровень, который присвоен предложенному дополнительному детерминанту системы национальной конкурентоспособности. Действительно, степень приватизации предприятий отраслей национальной экономики, с одной стороны, входит в детерминанты "стратегия фирм, структура и конкуренция", а также "родственные и поддерживающие отрасли", с другой – является следствием государственного регулирования экономики, то есть выступает элементом детерминанта "правительство". Иерархическая структура системных взаимосвязей факторов окружающей среды (рис. 4.2.)

включает в себя три уровня: отрасли, национальной и мировой экономики.

Производственно-экономическая деятельность предприятия входит подсистемой в экономическую систему отрасли, поэтому отраслевая специфика находит непосредственное отражение в уровне конкурентоспособности каждого предприятия.

На отраслевом уровне действуют четыре основные группы факторов: механизмы отраслевого регулирования; отраслевая структура, конкуренция и стратегия фирм; параметры спроса и сопряженные отрасли и предприятия.

Первая группа факторов отражает механизмы внутриотраслевого регулирования. Выделение этой группы представляется оправданным, поскольку в настоящее время степень влияния отраслевого регулирования на экономику предприятий достаточно высока. Кроме того, формирование рыночных отношений требует повышения степени управляемости экономических систем именно в течение переходного периода.

К факторам этой группы относятся: состояние и динамика внутриотраслевой нормативной базы; объемы и динамика государственных заказов для предприятий отрасли; централизованное распределение дефицитных ресурсов; отраслевые научно-технические программы; информационное обеспечение предприятий.

По мере перехода от централизованной к рыночной экономике степень влияния факторов этой группы на уровень конкурентоспособности несколько снижается, однако все же остается достаточно значимой даже в странах с развитой рыночной экономикой, что подтверждает целесообразность выделения указанной группы факторов.

Механизм влияния указанных факторов на уровень конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом. Изменение нормативной базы, относящееся к компетенции отрасли (порядок калькулирования себестоимости продукции, техническое нормирование и др.) оказывает существенное влияние на конечные финансово-экономические показатели работы

предприятия (прибыль, рентабельность и т. п.), что требует соответствующей адаптации его финансово-экономической политики.

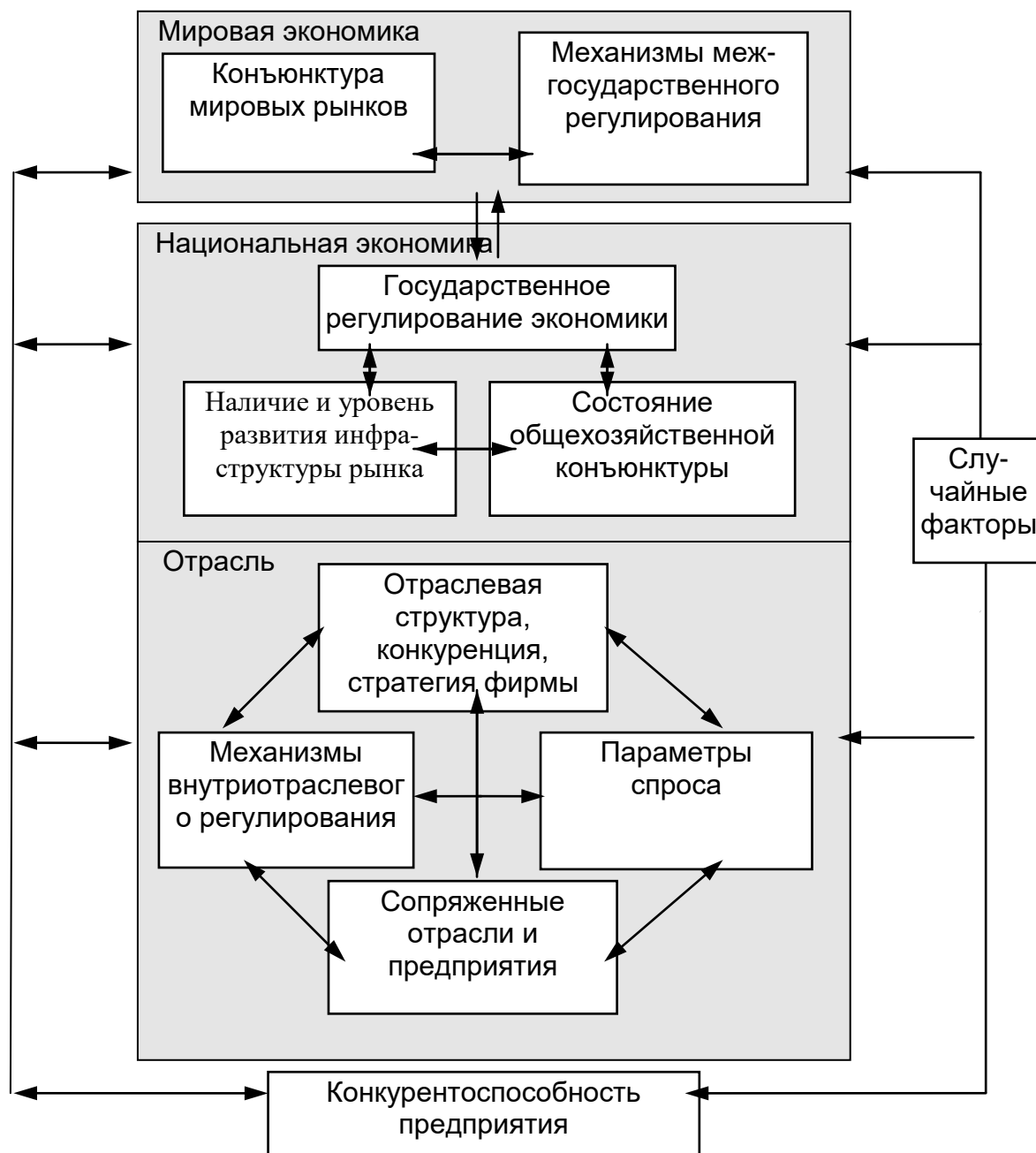


Рис. 4.2. Иерархическая структура системных взаимосвязей факторов окружающей среды

Важным фактором этой группы являются государственные и отраслевые заказы, гарантирующие сбыт производимой по ним продукции. Само наличие такого заказа у предприятия позитивно влияет на его конкурентные позиции.

Для некоторых отраслей чрезвычайно важной проблемой является обеспечение ресурсами. Важную роль с позиций конкурентоспособности как отрасли, так и предприятия играют отраслевые научно-технические программы, позволяющие решать те задачи, которые непосильны (прежде всего, по масштабам и объемам финансирования) для отдельного предприятия. И, наконец, уровень конкурентоспособности предприятия в определенной мере связан с возможностью использования отраслевой информационной инфраструктуры, включая базы данных, что позволяет ему снизить маркетинговые расходы и своевременно скорректировать стратегию развития.

Вторая группа факторов этого уровня отражает состояние и методы отраслевой конкуренции. В нее могут быть включены: уровень конкуренции в отрасли; внутриотраслевая структура; особенности конкурентной стратегии соперничающих предприятий.

Хотя конкурентоспособность отрасли национальной экономики определяется уровнем конкурентоспособности соответствующих предприятий, существует и обратная зависимость: чем больше отрасль конкурентоспособна и чем острее конкуренция, тем прочнее конкурентные позиции отдельных предприятий. Высокий уровень конкуренции выступает своеобразным катализатором, который заставляет предприятия интенсивно развивать имеющиеся и создавать новые конкурентные преимущества.

Конкурентные позиции предприятия определяются не только остротой конкуренции, но и отраслевой структурой и стратегией конкурентов. Знание внутриотраслевой структуры и ее динамики позволяет более точно прогнозировать состояние конкуренции и правильно определять те конкурентные преимущества, которые могут служить основой устойчивой конкурентоспособности в перспективе. Важнейшим фактором является стратегия конкурирующих предприятий. Именно этот фактор определяет динамику сравнительной конкурентоспособности продукции и эффективности работы предприятия. К факторам этой группы может быть также отнесена кооперация между конкурентами, способствующая усилению конкурентных позиций каждого из них.

Третья группа факторов отраслевого уровня связана с параметрами спроса, к важнейшим из которых относятся: емкость и сегментация рынков сбыта; структура отраслевого спроса; характер динамики спроса; уровень требовательности покупателей, их привычки, обычаи и предпочтения.

Оказывая влияние на эффект масштаба, спрос на продукцию отрасли определяет все важнейшие показатели работы предприятия, в том числе характер и скорость внедрения инноваций. Со структурой спроса связано и то, как предприятия улавливают потребности покупателей, истолковывают их и реагируют на них. Обычно внимание уделяется наиболее крупным сегментам рынка, в то время как "второстепенные", меньшие по емкости и прибыльности, как правило, остаются в тени. Поэтому объективная оценка возможности деятельности предприятия в разных сегментах и соответствующее изменение конкурентной стратегии позволяют обеспечить достаточно устойчивые конкурентные преимущества.

Прогнозирование динамики спроса позволяет производителю получить конкурентное преимущество, если он первый выявит эту динамику и сумеет отреагировать на нее. Это важно не только при создании совершенно новых товаров, но и в дальнейшем, поскольку служит стимулом к постоянному совершенствованию товара и позволяет конкурировать на вновь появляющихся сегментах рынка. Наличие раннего спроса (как первое проявление его динамики) отражает высокий уровень требовательности покупателей, причем, чем больше спрос в том сегменте, где работает предприятие, тем выше объективные возможности для обеспечения прочных конкурентных позиций производителя.

Четвертой группой факторов отраслевого уровня являются сопряженные отрасли и предприятия. К факторам этой группы относятся: конкурентоспособность отраслей и предприятий поставщиков; уровень стабильности и надежности хозяйственных связей; уровень развития и конкурентоспособность родственных отраслей и предприятий, взаимодействующих в процессе производства и реализации продукции потребителям или выпускающих

взаимодополняющие виды продукции.

Механизмы, посредством которых конкурентоспособность поставщиков и родственных отраслей (предприятий) оказывает влияние на уровень конкурентоспособности производителей, достаточно схожи. Это, прежде всего, эффективный и быстрый доступ к высококачественным материальным ресурсам и сопутствующей продукции, возможность координации деятельности сопряженных предприятий, а также роль последних в процессах обмена информацией и осуществлении нововведений.

Все факторы отраслевого уровня действуют не изолированно, а имеют достаточно тесные межгрупповые взаимосвязи. Так, и уровень конкуренции, и методы отраслевого регулирования, и уровень конкурентоспособности сопряженных отраслей оказывают влияние на параметры спроса. Последний, в свою очередь, воздействует на конкурентную стратегию предприятий отрасли и изменяет рыночные позиции сопряженных отраслей.

Более высокий уровень иерархии имеют факторы, отражающие условия национальной экономики. Одной из важнейших групп этого уровня, особенно значимой для условий переходного периода, является государственное регулирование экономики. К основным факторам этой группы относятся: законодательное и нормативное регулирование предпринимательской деятельности; налоговая политика; антимонопольное регулирование; регулирование уровня занятости, политики заработной платы и воспроизводства рабочей силы; кредитно-финансовая политика; регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий.

Уровень и методы государственного регулирования экономики могут влиять и подвергаться влиянию других групп факторов как национальной экономики, так и отраслевого уровня. Кроме опосредованного (через отраслевые факторы), существует и прямое влияние государственного регулирования на уровень конкурентоспособности предприятия путем предоставления льгот производителям в налоговой, кредитно-финансовой и других сферах регулирования.

Одним из комплексных факторов конкурентоспособности

выступает наличие и уровень развития рыночной инфраструктуры, а не только ее динамика, что характерно для стран с развитой рыночной экономикой. В этой группе следует выделить такие факторы, как степень развитости инфраструктуры товарного рынка; наличие и особенности деятельности организаций, обеспечивающих нормальное функционирование рынка труда; состояние и динамика финансового рынка; уровень развития информационной инфраструктуры; состояние и особенности деятельности кредитно-финансовых организаций и инфраструктуры валютного рынка. Факторы этой группы отражают наличие условий для нормального функционирования рыночной экономики и оказывают определенное воздействие на конкурентоспособность конкретных производителей продукции и позиции национальной экономики.

К числу факторов общехозяйственной конъюнктуры относятся: состояние, динамика и структура платежеспособного спроса населения; уровень и методы межотраслевой конкуренции; цикличность развития общехозяйственной конъюнктуры. Воздействие этих факторов на уровень конкурентоспособности предприятия реализуется как непосредственно, так и через соответствующие группы факторов отраслевого уровня, причем последний вариант взаимосвязи в большинстве случаев является преобладающим.

Факторы конкурентоспособности предприятия, отражающие влияние мировой экономики, имеют двоякий характер воздействия. Во-первых, они непосредственно влияют на конкурентные позиции (как на внешнем, так и на внутреннем рынке) тех предприятий, которые являются субъектами внешнеэкономической деятельности. Во-вторых, они оказывают определенное влияние на конкурентоспособность отрасли и национальной экономики, а, следовательно, воздействуют на конкурентные позиции любого, даже не имеющего прямого выхода на внешний рынок предприятия. Перечень факторов, входящих в группы этого уровня и механизм их воздействия на конкурентоспособность предприятия аналогичны факторам национальной экономики.

В отдельную группу объединены факторы внешней среды, имеющие случайный характер. Специфической их особенностью

является то, что они оказывают влияние на уровень конкурентоспособности предприятия посредством воздействия практически на все группы факторов каждого из уровней иерархии.

К случайным факторам относятся: политические (решения зарубежных правительств, военные и межнациональные конфликты); стихийные бедствия, катастрофы и техногенные события; значительные изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах; всплески мирового или местного спроса, носящие ажиотажный характер; резкие изменения цен на ресурсы, связанные с последствиями спекулятивных операций и т. п.

Некоторые авторы [175] относят к случайным факторам изобретательство – этот фактор, также как и крупные сдвиги в технологии, имеет элемент случайности (изобретение может быть сделано на любом предприятии или в любой стране), но степень вероятности достижения позитивных результатов резко возрастает при целенаправленном формировании объективно необходимых для этого условий.

Общей характеристикой случайных факторов является отсутствие у предприятия возможностей для достоверного их прогнозирования и регулирования.

Таким образом, управление факторами внешней среды с целью создания благоприятных для высокой конкурентоспособности предприятий условий является прерогативой систем более высокого уровня иерархии, и, в первую очередь, экономической политики государства. Вместе с тем косвенное влияние производителя на факторы внешней среды реализуется посредством обратных связей между системами разного иерархического уровня при помощи регулирования внутрипроизводственных факторов предприятия.

4.2. Диагностика состава факторов внешней среды

Суть стратегического аспекта в управлении заключается в эффективной адаптации к внешним по отношению к предприятию изменениям. Поскольку предприятие любой отрасли национальной экономики является сложной структурной социально-экономической

системой, функционирующей в рыночных нестабильных условиях, то качество управленческого решения возможно обеспечить с помощью системного подхода, подразумевающего анализ внутренней структуры предприятия и внешнего его окружения.

В рамках стратегического управления применяется также такой инструмент, как стратегический анализ. Ученые определяют данный подход как способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления [23], а также как способ исследования и трансформации базы данных, полученных в результате анализа среды, на стратегию деятельности предприятия [33]. Более детальное определение сформулировано следующим образом: стратегический анализ – процесс определения критически важных ключевых понятий внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность предприятия достичь своих целей как в кратко-, так и в долгосрочной перспективах [12, 20, 30, 33, 35, 54, 108, 129, 137, 150, 162, 167].

Основной задачей анализа внешней среды является получение максимально возможных сведений о состоянии и перспективах ее развития для координации влияния среды, потребностей рынка, целей и возможностей предприятия.

Следует заметить, что внешняя среда предприятия является сложной системой взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов и определяется совокупностью множества факторов, которые оказывают непосредственно прямое или косвенное влияние на возможность и способность предприятия достигать поставленных целей развития [85, 149, 150]. Это одно из самых общих определений; К. Боумэн [20] формулирует определение, характеризуя внешнюю среду предприятия как «совокупность факторов, условий, сил и субъектов, влияющих на ситуацию в отрасли извне, не принадлежащих данной отрасли». Ряд авторов в тематической литературе выделяют различные наборы факторов как составляющих внешней среды, а также разделяют ее на уровни в зависимости от степени оказываемого влияния. Для выявления набора факторов проведен сравнительный анализ мнений ученых (табл. 4.2 - 4.4).

Таблица 4.2

Сравнительный анализ мнений авторов о составе одноуровневой внешней среды

Факторы внешней среды	Год издания / автор														
	91	93	95	96	99	99	99	99	99	00	00	00	00	00	02
	[65]	[117]	[167]	[164]	[113]	[85]	[14]	[162]	[89]	[84]	[138]	[160]	[143]	[95]	[25]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Факторы товарных рынков (регулирование продаж и производства)			+	+					+		+				+
2. Географические			+												+
3. Социальные (общественные)			+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Политические			+	+		+		+	+	+	+	+	+		+
5. Конкурентная борьба	+	+		+	+		+				+	+		+	
6. Партнеры, поставщики	+	+		+	+									+	
7. Потребители	+	+			+										
8. Угрозы со стороны новичков рынка	+	+													
9. Товары-заменители	+	+													
10. Решения правительства (госрегулирование)	+				+		+					+		+	
11. Решения областного правительства	+				+							+			
12. Группы влияния					+										
13. Экономические				+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Окончание табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
14. Международные возможности						+		+				+			
15. Финансовые						+			+						
6. Технологические							+			+	+	+			
17. Культурные							+	+	+	+	+	+			
18. Демографические							+	+							
19. Структурные тенденции внешней среды								+						+	
20. Научно-технические тенденции				+				+	+				+		
21. Природно-экологические								+			+				
22. Тенденции ресурсосбережения	+							+							
23. Неожиданности стратегического характера								+							
24. Каналы распределения									+						
25. Маркетинг									+						
26. Фискальная политика										+	+				
27. Правовые				+						+	+	+			
28. Муниципальные власти	+											+			
29. Гражданские															+

Таблица 4.3

Сравнительный анализ мнений авторов о составе двухуровневой внешней среды на уровне макроокружения

Факторы макроокружения	Год издания / автор																		
	92	95	95	96	97	97	98	98	98	99	99	99	99	01	01	02	02	02	02
					[149]		[55]												
	[93]	[91]	[31]	[23]	[150]	[20]	[56]	[24]	[75]	[167]	[162]	[89]	[118]	[154]	[99]	[124]	[57]	[33]	[114]
1. Экономические	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Демографические									+			+		+			+		
3. Политические	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. НТП (технология)	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Культурные	+	+			+				+			+			+	+	+		+
6. Экологические					+		+		+		+	+		+		+	+		
7. Международные	+	+		+	+										+				
8. Социальные	+	+		+	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+
9. Правовые				+	+			+		+				+	+	+	+		
10. Финансовые					+														
11. Групповые интересы		+																	
12. Регулирование предпринимательской деятельности			+																
13. Инфраструктурные														+		+			
14. Этногенез																+			

Таблица 4.4

Сравнительный анализ мнений авторов о составе двухуровневой внешней среды на уровне микроокружения

Факторы микроокружения	Год издания / автор																		
	92	95	95	96	97	97	98	98	98	99	99	99	99	01	01	02	02	02	02
	[93]	[91]	[31]	[23]	[149] [150]	[20]	[55] [56]	[24]	[75]	[167]	[162]	[89]	[118]	[154]	[99]	[124]	[57]	[33]	[114]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Поставщики	+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+		+	+	+
2. Маркетинговые посредники					+				+		+						+		+
3. Потребители	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
4. Конкуренты	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+
5. Общество (гражданские группы действий)									+		+								+
6. Контактные аудитории					+		+			+	+	+		+			+		+
7. Законодательство по ВЭД и налоговой системе					+														
8. Рынок рабочей силы		+						+					+			+		+	
9. Государственные структуры	+	+																+	+
10. Международные партнеры, партнеры				+							+				+				
11. Профсоюзы	+										+				+				
12. Законодательство	+	+																	
13. Характер и состав рыночных отношений			+																
14. Хозяйственные связи предприятия			+																

Окончание табл.4.4

Факторы микроокружения	Год издания / автор																		
	92	95	95	96	97	97	98	98	98	99	99	99	99	01	01	02	02	02	02
	[93]	[91]	[31]	[23]	[149] [150]	[20]	[55] [56]	[24]	[75]	[167]	[162]	[89]	[118]	[154]	[99]	[124]	[57]	[33]	[114]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
15. Угроза появления новых конкурентов						+													
16. Товары-субституты						+													
17. Организации-регуляторы																			
18. Местные органы власти																			
19. Барьеры входа/выхода																			
20. Технологические новшества																			
21. Финансовые организации																			
22. Эффективность функционирования в период спада																			
23. Темпы роста отрасли																			
24. Прибыльность отрасли																			
25. Информация																			
26. Планирование и контроль																			
27. Маркетинг																			
28. Энерго-материальные ресурсы																			

Из табл. 4.2, в которой сведены факторы одноуровневой внешней среды, видно, что большинство ученых выделяют финансово-экономические факторы; политические; социально-общественные (к которым можно отнести факторы культурного и демографического характера, а также гражданские [25]. Кроме того, партнеров, поставщиков, конкурентную борьбу; научно-технические и технологические факторы; фискально-правовые; государственное регулирование на уровне страны, области, региона, города; природно-экологические факторы; факторы товарных рынков и факторы географического характера [25, 167]), потребителей [65, 113, 117], угрозы появления новичков рынка и товаров-субститутов (заменителей) [65, 117], группы стратегического влияния [113], общие структурные тенденции внешней среды [95, 162], ресурсообеспечение [65, 162], неожиданности стратегического характера [162], каналы распределения рынка и маркетинг [89]. Некоторые авторы [85, 160, 162] считают необходимым выделить такой влияющий фактор, как международные возможности.

Следует обратить внимание на такой фактор внешней среды, как группы стратегического влияния – контактные аудитории – способные оказать давление на миссию предприятия как в сторону ее расширения либо сужения, так и в сторону ее коренного изменения [25].

Иными словами, это государственные учреждения, занимающиеся надзором и регулированием производственной деятельности, а также учреждения, деятельность которых может каким-либо способом отразиться на функционировании предприятия.

К контактными аудиториям относят [114,167]:

финансовые круги, обеспечивающие предприятие капиталом (банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы, инвесторы);

общественные организации, гражданские группы общественного мнения;

местные контактные аудитории (общины, религиозные организации);

рабочие и служащие предприятия, которые имеют собственное мнение и могут положительно либо отрицательно влиять на достижение

предприятием своих целей.

Необходимо отметить важность факторов политического характера и власти государства. Успех трансформационного процесса и возможности эффективного включения Украины в процессы экономической глобализации связаны с тем, насколько эффективно будет реализовываться стратегия наращивания конкурентоспособности национальных товаропроизводителей.

Стратегия конкурентоспособности не будет успешной, если она будет оставаться пассивной и будет избегать конкуренции. Укрепление международной конкурентоспособности украинских предприятий, а не искусственное их отгораживание от внешней конкурентной среды является одной из центральных задач правительства.

Политика наращивания конкурентоспособности должна быть активной, направленной на создание устойчивых конкурентных преимуществ в динамичных секторах экономики. Это требует стимулирования таких факторов конкурентоспособности, которые связаны с научно-техническим прогрессом, оперативным созданием новейших товаров и применением новых технологий международного маркетинга [165].

Информацию о макроокружении предприятия для принятия эффективных стратегических решений можно получить из внешних источников, используя показатели общеэкономического развития страны. Последние формируются на базе данных государственной статистики; к ним относятся общее состояние экономики Украины, динамика макроэкономических показателей (объем ВП, уровень инфляции и др.), бюджетная и фискальная политика и др. [58, 112].

Ряд ученых-экономистов разделяют внешнюю среду функционирования предприятия на два уровня (см. табл. 4.3, 4.4); причем критерием проведения границы между ними является степень масштабности влияния фактора:

1 – макросреда (синонимы: среда непрямого влияния, макроокружение, факторы косвенного воздействия, дальняя внешняя среда);

2 – микросреда (или структура рынка, конкурентная среда, среда непосредственного влияния, непосредственное окружение, микроокружение, среда прямого воздействия, микросфера, ближняя внешняя среда).

В рамках макросреды бóльшая часть авторов, чьи работы были проанализированы (см. табл. 4.3), выделяют четыре основные группы факторов:

- 1) финансово-экономические;
- 2) политические;
- 3) технологические (нтп);
- 4) социально-культурные.

Также выделяются экологические факторы (природная среда), правовые, демографические и факторы международного характера. Существуют мнения о наличии групповых интересов [91], этногенеза [124], регулирования предпринимательской деятельности [31] и инфраструктурных факторов [124, 154] в составе макроокружения.

Хотя макроокружение оказывает косвенное, не прямое воздействие на деятельность предприятий на рынке, степень влияния его оказывается иногда значительно выше, чем непосредственного окружения вследствие каких-либо глобальных изменений, или изменений, носящих стихийный характер [124].

Для предприятий, функционирующих на рынке в различных условиях, внешняя среда существенно различается: например, для организаций, относящихся к банковской системе, внешними воздействующими факторами являются [58]:

- общее состояние экономики Украины;
- динамика макроэкономических показателей;
- бюджетная и фискальная политики и др.

С другой стороны, для предприятий-производителей, кроме этих вышеприведенных факторов, сами организации банковской системы являются элементами макросреды; и в свою очередь исследования и своевременное отслеживание состояния государственных и финансовых структур являются основой для анализа внешних условий для региональных рыночных структур.

Что же касается микроокружения предприятия, то наибольшее число совпадений мнений авторов (см. табл. 4.4) получили такие факторы, как:

поставщики; потребители; посредники; конкуренты; контактные аудитории, к которым можно отнести общество в целом, гражданские группы действий и агентов влияния.

С меньшим единодушием ученые добавляют к микросреде рынок рабочей силы (кадры, трудовые ресурсы) и рынок капитала, включающий финансовые и инвестиционные организации, государственные структуры. Некоторые авторы считают целесообразным включать в состав факторов среды непосредственного влияния профсоюзы, угрозу появления новых конкурентов, товаров-заменителей (субститутов), местные органы власти, международных и локальных (национальных) партнеров, технологические новшества рынка, информационные факторы, законодательство (в том числе по налоговой системе и ВЭД), а также барьеры входа/выхода на рынок.

По определению Е. В. Попова [114] барьеры входа на рынок – это либо объективные, либо субъективные факторы, препятствующие новым предприятиям начинать свою деятельность в выбранной отрасли [20, 140, 167]. Соответственно, барьеры выхода – это факторы, снижающие ликвидность основных фондов и прочих активов предприятия при его уходе с рынка. Е. В. Попов условно разделяет все барьеры на стратегические и нестратегические факторы поведения предприятия.

Стратегические факторы поведения предприятия.

1) Стратегическое ценообразование, ограничивающее вход потенциальных конкурентов.

2) Вертикальная интеграция, предполагающая, что предприятие, действующее на рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса, либо поздних стадий реализации продукции. Вертикальная интеграция создает барьеры входа не только благодаря преимуществу в издержках уже действующих на рынке продавцов. Но если одно из предприятий является крупным собственником

факторов производства или контролирует сбыт конечной продукции, то неинтегрированным новичкам труднее получить доступ на этот рынок.

3) Диверсификация отражает распределение выпуска продукции предприятием между различными целевыми рынками. Диверсифицированные предприятия обычно обладают большими размерами, в силу этого повышается минимальный эффективный объем выпуска в отрасли, что затрудняет вход новичков, либо данные предприятия обладают преимуществами в издержках.

2. Нестратегические факторы рыночной структуры. К ним относятся институциональные барьеры, представляющие собой лицензирование деятельности, систему государственного контроля над ценами и над уровнем доходности.

В микросреде внешнего окружения предприятия можно выделить контролируемые и неконтролируемые факторы [124]. При этом под контролируемыми факторами подразумеваются субъекты и силы, на которые руководство предприятия и его сотрудники могут оказывать влияние (к примеру, цели деятельности, корпоративная культура, выбор рынка и др.).

Неконтролируемые факторы – поставщики, потребители, конкуренты не могут служить объектами управления предприятия.

В тематической литературе ученые-экономисты [91, 93, 124, 162] определяют четыре основные характеристики внешней среды:

1) взаимосвязанность факторов, характеризующаяся силой, с которой изменение одного фактора влияет на другие;

2) сложность системы факторов, которые влияют на предприятие, обусловленная количеством, разнообразием связей и последствий влияния;

3) динамичность и подвижность, то есть относительная скорость и различные темпы изменений факторов среды;

4) неопределенность информации о среде и неуверенность в ее точности и достоверности.

К приведенному набору характеристик А. Э. Воронкова [28] считает необходимым добавить следующие параметры внешней среды:

5) конгруэнтность (от лат. congruentis – "соответствующий", "совпадающий") – уровень соответствия реального состояния элементов внешней среды представлениям предприятия о них. Данная характеристика тесно связана с характеристикой неопределенности, однако не повторяет ее, так как отражает процесс обработки информации об элементах внешней среды и формирования определенных представлений о них;

6) эмерджентность (от англ. emergent – "внезапно возникающий") – система внешней среды, которая в целом характеризуется новым качеством (способностью, параметром), не являющимся простой арифметической суммой качеств ее элементов. Таким образом, можно говорить, что изменения одного элемента внешней среды влияют на изменения всей внешней среды с различной степенью: от эффекта устойчивости до эффекта резонанса;

7) предсказуемость – степень возможного прогнозирования состояния элементов внешней среды, а также всей ее системы в целом;

8) управляемость – возможность целенаправленного проведения изменений состояния элементов системы внешней среды. С практической точки зрения данная характеристика является наиболее важной для государственных органов, возможно, единственного института, который может реально производить существенные изменения состояния элементов внешней среды через политику государственного вмешательства.

Р. А. Фатхутдинов в работах [146 - 150] выделяет, кроме макро- и микросреды деятельности предприятия, еще средний уровень среды – инфраструктуру региона, которая складывается из следующих составляющих:

рыночная инфраструктура;	транспорт и связь;
мониторинг окружающей	культура;
природной среды;	торговля;
общественное питание;	строительство;
пригородное сельское	промышленность;
хозяйство;	бытовое обслуживание;
жилищно-коммунальное	наука и образование;
хозяйство;	здравоохранение.

Такое детальное выделение инфраструктуры региона Фатхутдинов поясняет следующим образом. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей региона, тем выше морально-психологический климат в коллективе предприятия (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень сотрудников (высокое качество образования), лучше здоровье сотрудников (хорошо работают все отрасли региона). Таким образом, региональные факторы способствуют более полному удовлетворению физиологических, социальных и духовных потребностей населения, а следовательно, и кадрового состава предприятия.

При исследовании внешней среды предприятия нельзя оставить без внимания значительный вклад М. Портера [116, 117], который является автором «модели пяти сил» и концепции конкурентного преимущества страны на основе детерминантов «национального ромба».

Основой «модели пяти сил» (рис. 4.3) является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом произведенной продукции, не уровнем используемой технологии, а структурой отрасли [20, 57, 65, 78, 99, 114-117, 167].

В состав данной модели входят такие силы:

1. Конкурентная борьба: соперничество между предприятиями, которые производят аналогичную продукцию и продают ее на одном рынке.

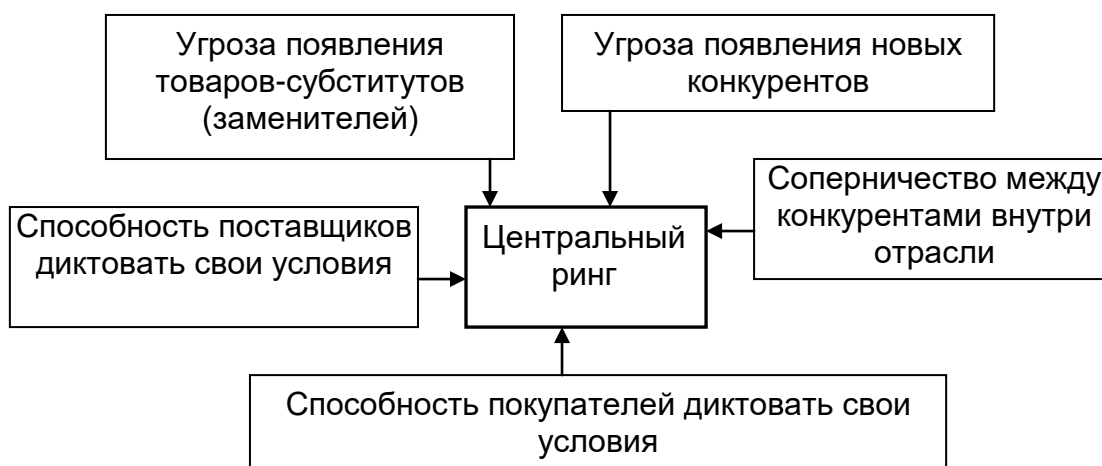


Рис. 4.3. Модель «пяти сил» М. Портера [116, 117]

2. Угрозы появления товаров-субститутов: товаров, которые соответствуют тем же потребностям, что и конкретный товар, произведенный в анализируемой отрасли.

3. Угроза появления новых конкурентов: если количество новых предприятий в отрасли увеличивается, а спрос не будет расти пропорционально росту предложения, то цены и, следовательно прибыль, будут уменьшаться; тем самым приход в отрасль новичков обуславливает верхнюю границу прибыльности отрасли.

4. Способность покупателей диктовать свои условия: зачастую большинство клиентов могут влиять на уровень прибыли предприятия за счет требований повысить качество, предоставить кредит и др.

5. Способность поставщиков диктовать условия: к таким предприятиям относятся продавцы сырья, комплектующих, квалифицированной рабочей силы и др.

Для оценки факторов внешней среды предприятия, которые оказывают влияние на уровень конкурентных преимуществ и на обоснование стратегии, возможно использование концепции конкурентных преимуществ страны М. Портера, основой которой является идея «национального ромба», который раскрывает четыре особенности (детерминанта) страны, формирующие конкурентное окружение предприятий (см. рис. 4.2).

А. П. Градов [167], учитывая особенности развития рыночной экономики стран СНГ, добавляет к четырем основным детерминантам М. Портера и двум дополнительным (случай и правительство) фактор приватизации, тем самым подчеркивая высокий уровень нестабильности внешней среды и непредсказуемые действия правительства по отношению к национальным товаропроизводителям. Условия, формируемые совокупным воздействием детерминантов “национального ромба”, оцениваются следующим образом:

$$D_k^{н.м.} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} D_z^{н.м.}} ; \quad (4.1)$$

$$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{kz} \alpha_{kz}}, \quad (4.2)$$

где $D_k^{H.P.}$, $D_z^{H.P.}$ - показатели совокупного воздействия детерминантов за весь и за z-ый этап ЖЦКПП соответственно;

Q_{kz} – отношение числа благоприятных к общему числу факторов, формируемых k-ым детерминантом за z-ый этап ЖЦКПП;

α_{kz} – коэффициент значимости k-го детерминанта для z-го этапа ЖЦКПП;

k – детерминанты «национального ромба» ($k = 1, \dots, 6$).

Для получения количественной оценки показателей Q_{kz} и α_{kz} составляются анкеты для опроса экспертов; итоговое значение показателей рассчитывается по методу средней геометрической.

Для анализа внешней среды широко применяется метод SWOT – аббревиатура от английских слов – сила (Strength), слабость (Weakness), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) – позволяющий провести совместное изучение внутренней и внешней среды предприятия [11, 24, 25, 28, 57, 83, 84, 115, 137, 162]. Методология SWOT предполагает выявление и конкретизацию сильных и слабых сторон предприятия, а также внешних угроз и возможностей, после чего возможно установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы при формулировании стратегии предприятия.

На основе логического анализа и экспертных исследований выявлены различные стороны деятельности дорожно-строительных предприятий методом SWOT-анализа [132] (табл. 4.5).

Матрица SWOT [132]

	<p><i>Возможности:</i></p> <p>выход на новые сегменты рынка; расширение производственной линии; государственное регулирование строительства; инвестиционная политика; динамика спроса и предложения; повышение квалификации кадров.</p>	<p><i>Угрозы:</i></p> <p>возможность появления новых конкурентов; интенсивность конкуренции; социальная напряженность в обществе; неблагоприятная политика государства; изменение вкусов/потребностей потребителей.</p>
<p><i>Сильные стороны:</i></p> <p>высокая квалификация; владение технологиями; компетентность в отрасли; положительная репутация у клиентов.</p>	<p>Поле «силы и возможности» (СИБ)</p>	<p>Поле «силы и угрозы» (СИУ)</p>
<p><i>Слабые стороны:</i></p> <p>нестабильность структуры рынка; ухудшающаяся конкурентная позиция; устаревшее оборудование; отставание в области исследований и новых разработок; слабое представление о рынке; маркетинговые способности практически отсутствуют; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.</p>	<p>Поле «слабости и возможности» (СЛВ)</p>	<p>Поле «слабости и угрозы» (СЛУ)</p>

Руководство предприятий должно обратить внимание, прежде всего на комбинации полей СИУ и СЛУ. Если в первом случае для предприятия достаточно своевременно отслеживать угрозы внешней среды и реагировать на них при помощи сильных сторон, то во втором случае необходимо выработать стратегии, позволяющие избавиться от слабостей и предотвратить угрозы. Для анализа внешней среды методом SWOT необходимо вскрыть возможности и угрозы и уметь оценить их влияние на стратегию [133, 137]. При оценке возможностей и угроз применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности и угрозы на матрицах возможностей (табл. 4.6) и возможных угроз (табл. 4.7).

Таблица 4.6

Матрица возможностей [132]

<i>Вероятность использования возможности</i>	<i>Влияние</i>		
	<i>сильное</i>	<i>умеренное</i>	<i>малое</i>
<i>высокая</i>	инвестиционная политика	повышение квалификации кадров	
<i>средняя</i>	выход на новые сегменты рынка; расширение производственной линии	динамика спроса и предложения	
<i>низкая</i>		государственное регулирование строительства	

Возможности, попадающие на поля высокой вероятности с сильным и умеренным влиянием, а также со средней вероятностью и сильным влиянием, имеют наибольшие значения и должны быть использованы при разработке стратегий предприятий. Наибольшую опасность для предприятия составляют угрозы, имеющие высокую и среднюю вероятность появления и приводящие к разрушению и критическому состоянию.

Матрица угроз [132]

<i>Вероятность реализации угроз</i>	<i>Возможные последствия</i>			
	<i>разрушение</i>	<i>критическое состояние</i>	<i>тяжелое состояние</i>	<i>«легкие ушибы»</i>
<i>высокая</i>				
<i>средняя</i>		интенсивность конкуренции неблагоприятная политика государства	возможность появления новых конкурентов	социальная напряженность в обществе
<i>низкая</i>			изменение вкусов/потребностей потребителей	

В практике стратегического управления также известен метод анализа внешней среды, получивший название ПЭСТ/СТЭП (англ. PEST/STEP – political, economic, social, technological environment) и позволяющий отслеживать тенденции изменения во внешней среде [20, 57, 99, 115]. Предлагаемая зарубежными экономистами методика включает в себя изучение четырех основных групп внешних факторов – политических, экономических, социальных и технологических. На практике же чаще анализируются также правовые, демографические, природные и культурные факторы. В результате обобщенного анализа определяется состояние фактора, тенденции возможных его изменений и характер влияния, оценивается степень влияния по шкале от –5 до +5 баллов, предполагаются возможные действия предприятия и выявляется степень влияния факторов после принятия мер.

В ряду методов оценки и обоснования выбора комплекса стратегий развития предприятия одно из ведущих мест занимает метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) [25]. В его основе лежит оценка

направленности влияния факторов стратегического характера на эффективность деятельности предприятия. Модели PIMS предполагают в результате получение ответов на вопросы определения набора стратегических факторов, оптимального уровня эффективности в соответствующих условиях, возможных изменений при отклонениях от намеченной стратегической линии, а также рекомендации по повышению результатов деятельности предприятия с учетом факторов как внешней среды, так и факторов внутреннего характера.

Для выделения наиболее существенных факторов макросреды из всего многообразия факторов (см. табл. 4.3) авторами была составлена «матрица суждений» [25, 167], в которой с помощью сравнения устанавливается относительная важность элементов и путем вычисления удельных весов определяется приоритет факторов. Свойства «матрицы суждений» показаны на примере относительных важностей элементов (факторов) в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Матрица суждений

Факторы	Факторы														Удельный вес	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1		1	3	5	7	9	7	3	7	3	7	3	3	9	0,132	1
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,030	13
3	1	5		3	7	7	1	3	3	1	5	7	9	9	0,109	2
4	1	5	1		3	3	1	3	3	3	7	7	5	9	0,094	3
5	1	5	1	1		5	1	1	1	1	5	7	5	9	0,008	6
6	1	3	1	3	1		1	1	1	1	5	7	9	9	0,006	8
7	1	7	1	1	3	3		1	1	3	5	7	7	7	0,080	5
8	1	3	3	1	1	3	3		3	3	5	5	9	7	0,098	4
9	1	5	1	1	1	5	3	1		1	5	1	5	9	0,063	9
10	1	7	1	3	1	5	1	1	1		3	5	3	7	0,067	7
11	1	3	1	1	5	5	1	3	1	1		1	3	7	0,058	11
12	1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	3		5	7	0,062	10
13	1	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	5		9	0,054	12
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		0,030	13

Относительную важность A_x относительно A_y ($x, y = 1, \dots, 14$) обозначают a_{xy} . Оценки a_{xy} являются экспертными, полученными по девятибалльной шкале; причем баллы имеют следующий смысл:

- 1 - A_x и A_y идентичны с точки зрения достижения цели;
- 3 - A_x немного важнее A_y ;
- 5 - A_x явно важнее A_y ;
- 7 - A_x намного важнее A_y ;
- 9 - A_x значительно важнее A_y .

Матрица $A = (a_{xy})$ имеет следующие свойства:

- 1) $a_{xy} > 0$;
- 2) $a_{xy} = 1$, если $x=y$;
- 3) $a_{xy} = a_x \times R / a_y \times R$, $R=1, \dots, 14$.

Удельные веса факторов рассчитаны по формуле [167]:

$$\alpha(A_x) = \frac{\sqrt[14]{\prod_{y=1}^{14} a_{xy}}}{\sum_{y=1}^{14} \sqrt[14]{\prod_{y=1}^{14} a_{xy}}}, \quad x = 1, \dots, 14. \quad (4.3)$$

По результатам расчетов наибольшую значимость (по мнению ученых-экономистов и экспертов) имеют факторы 1, 3, 4, 8 и 7, то есть экономические, политические, технологические (НТП), социальные и международные (см. табл. 4.3).

Для дальнейшего исследования факторов макроокружения возможно использование метода дендритов [111], при помощи которого можно получить нелинейное упорядочение изучаемых единиц-факторов, характеризующих внешнюю среду, представляющих собой графическое изображение точек (или кружков со вписанными номерами факторов), связанных отрезками-связями. Наилучшим упорядочением считается такой дендрит, в котором смежные единицы будут иметь наименее различающиеся значения признаков. Выполнение этого условия

приводит к упорядочению с наименьшими расстояниями между отдельными факторами.

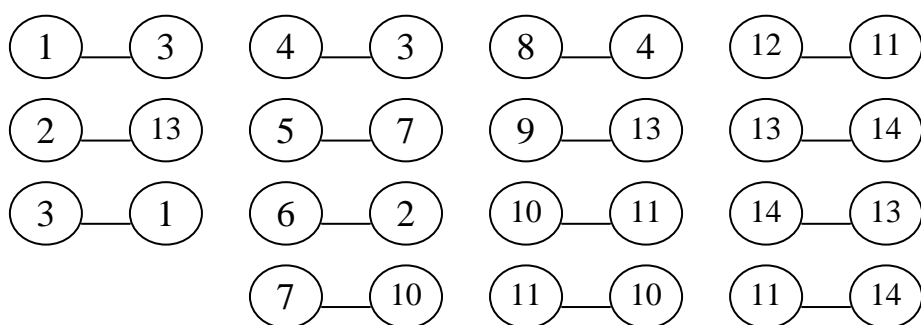
Построение оптимального дендрита начинается с установления связей между единицами, наименее отличающимися друг от друга. Для этого часть табл. 4.3, характеризующая точки зрения ученых на состав факторов макросреды, была представлена в виде единично-нулевой матрицы $k \times m$, где k – количество факторов ($k = 14$), m – число авторов ($m = 19$), после чего исходная матрица была стандартизирована при помощи уже описывавшейся последовательности действий. Затем рассчитывается матрица расстояний с учетом всех элементов матрицы наблюдений, в которой в качестве расстояний между элементами принят корень квадратный из среднего квадрата разности значений признаков (эвклидово расстояние):

$$C_{rs} = \left[\frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^m (z_{ri} - z_{si})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (4.4)$$

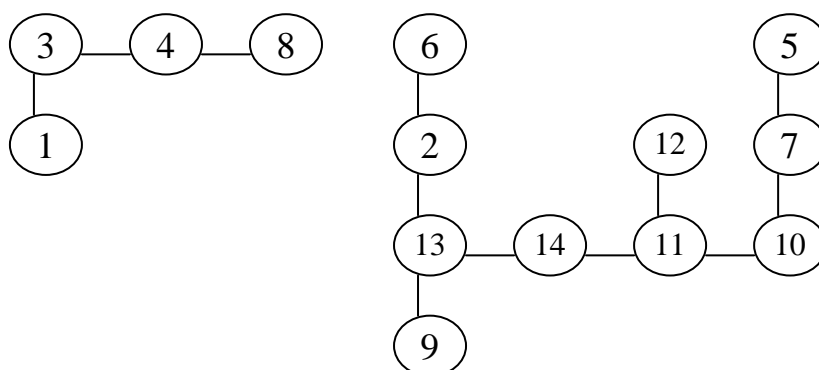
где m – число авторов (экспертов), $m = 19$;

z_{ri} , z_{si} – стандартизированные значения признаков r и s для единицы i ($r, s = 1, 2, \dots, k; k = 14$).

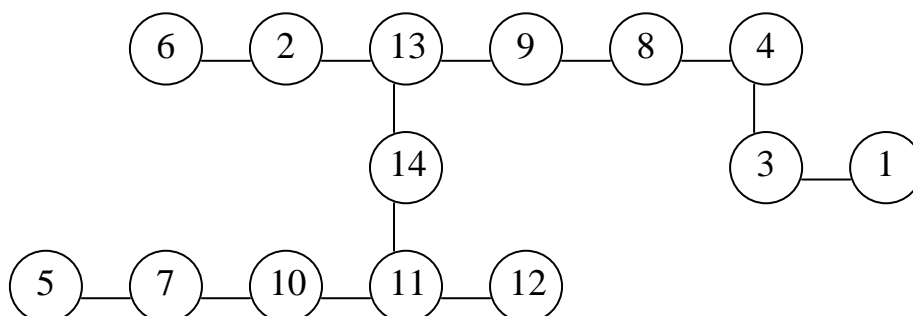
Следующим шагом при построении дендрита является выбор единиц с близкими значениями признаков путем нахождения наименьших чисел в каждой строке матрицы расстояний. Таким образом, на первом этапе были получены следующие сочетания ближайших единиц:



Дублирующиеся связи – такие, как между единицами 3–1, 11–10 и 14–13, отбрасываются, после чего образуются скопления 1-го порядка методом объединения единиц в общий набор:



Полученные скопления не удовлетворяют условию дендрита, потому как не связаны в единое целое. Для их соединения выбирается наименьшее расстояние между единицами, входящими в различные скопления 1-го порядка; подобный отрезок становится связующим звеном между приведенными скоплениями. Такой связью является минимальное расстояние между единицами 8–9, тогда полученный дендрит имеет вид:



Таким образом, при помощи метода дендрита (или вроцлавской таксономии) были упорядочены все факторы макросреды дорожно-строительного предприятия, имевшиеся в наборе исследования. Полученная конструкция удовлетворяет свойствам дендрита, который определяется как «ломаная, которая может разветвляться, но не может содержать замкнутых ломаных, и такая, что любые две точки множества ею соединены» [111].

Дендрит подобного рода доказывает однородность изучаемых единиц и наличие взаимосвязей между ними; в данном случае дендрит,

построенный для исследования факторов макроокружения предприятия, наглядно доказал правомочность приведенного набора факторов. Далее, для выделения подгрупп факторов из их множества, следует воспользоваться одним из методов разбиения элементов конечного множества – методом шаров как наиболее оптимальным и используемым для единиц-точек на плоскости двумерного пространства.

Единицы множества факторов изображаются на плоскости как точки P_i с координатами (x_{i1}, x_{i2}) при $i = 1, \dots, k$, причем k – число элементов множества. Из каждой точки P_i строится круг радиусом ρ ; затем подсчитывается число точек, находящихся внутри каждого круга. Тем самым определяется первое подмножество – элементы круга, содержащего наибольшее число точек. При наличии нескольких кругов с одинаковым числом точек первое подмножество образуют точки круга, центр которого расположен ближе к началу координат (рис. 4.4).

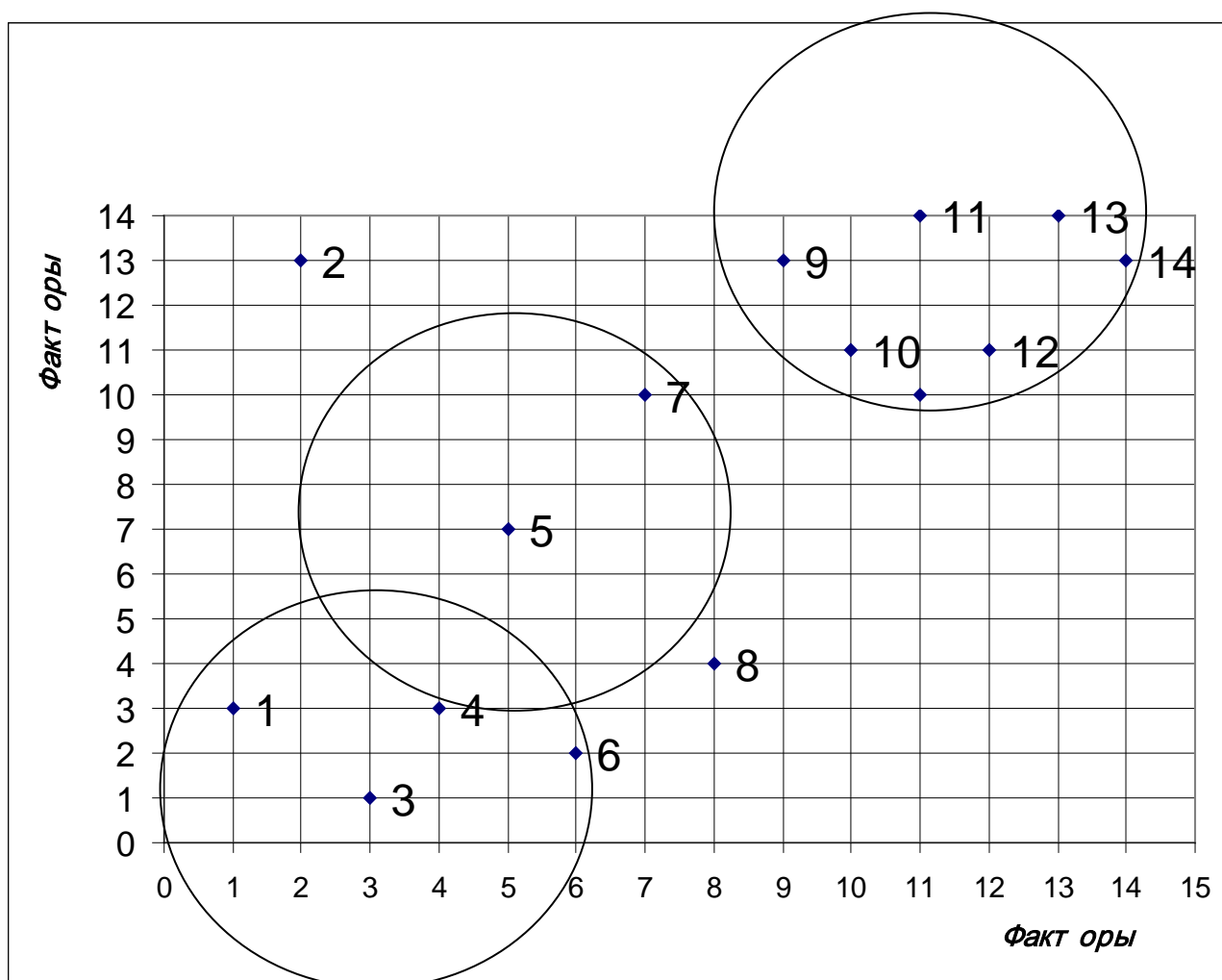


Рис. 4.4. Определение подмножеств факторов макроокружения методом шаров

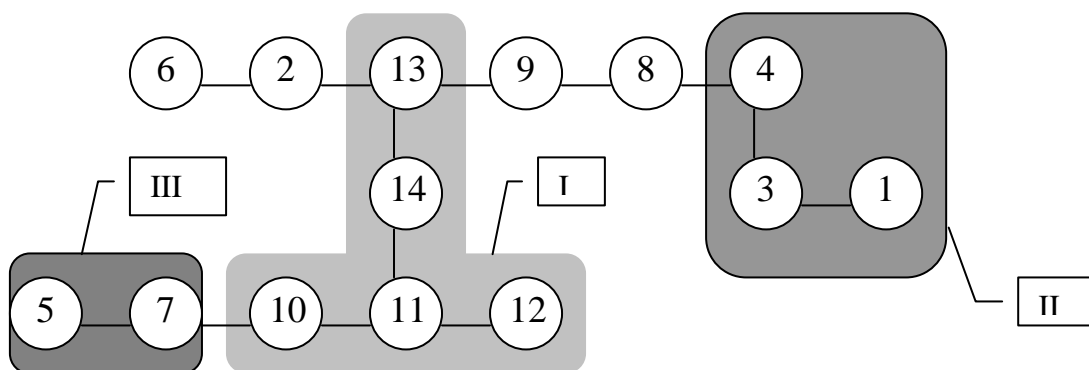
Радиус ρ вычисляется по формуле вида:

$$\rho = \bar{c} + 2 \times S_c, \quad (4.5)$$

где $\bar{c} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k c_i$, $S_c = \left[\frac{1}{k} \sum_{i=1}^k (c_i - \bar{c})^2 \right]^{\frac{1}{2}}.$ (4.6)

После проведения расчетов $\rho = 3,56$.

В результате применения метода шаров (рис. 4.4) выделяются следующие подмножества: наибольшее (I) – из шести факторов – 9, 10, 11, 12, 13 и 14, меньшие группы – из четырех (II) и двух (III) факторов – 1, 3, 4, 6 и 5, 7; обособленными остаются факторы 2 и 8, не вошедшие ни в одно из подмножеств. Полученные подмножества соответствуют построенному ранее дендриту, за исключением фактора 6 во втором подмножестве, который не связан ни с одним из факторов 1, 3 и 4 в структуре дендрита, что служит основанием для его выделения и обособления. Следовательно, теперь дендрит имеет вид:



Полученные подмножества состоят из следующих факторов:

I – правовые, финансовые, факторы групповых интересов, регулирования предпринимательской деятельности, инфраструктурные и факторы этногенеза;

II – экономические, политические и технологические факторы;

III – культурные и факторы международного характера.

Все факторы в полученных группах, с точки зрения логико-экономического анализа, обладают либо схожими (правовые факторы и

факторы регулирования предпринимательской деятельности; финансовые и факторы групповых интересов), либо взаимосвязанными свойствами (группа экономических, политических и технологических факторов).

В результате исследования состава макроокружения предприятия на основании методов построения «матрицы суждений» и дендрита целесообразно выделить следующие факторы:

- | | |
|---------------------|--------------------------------------|
| 1) экономические; | 6) правовые; |
| 2) политические; | 7) культурные; |
| 3) технологические; | 8) экологические; |
| 4) социальные; | 9) факторы международного характера. |
| 5) финансовые; | |

Возможным представляется объединить некоторые факторы по схожим признакам, тогда набор факторов макроокружения предприятия выглядит следующим образом:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1) финансово-экономические; | 4) социокультурные; |
| 2) политико-правовые; | 5) факторы международного характера; |
| 3) технологические (НТП); | 6) экологические. |

Приведенная выше структура макроокружения предприятия используется при оценке конкурентного статуса и выработке стратегических решений по созданию конкурентных преимуществ.

Большинство авторов в составе факторов микроокружения предприятия выделяют такие силы, как силы поставщиков, потребителей (заказчиков) и конкурентов (число совпадений мнений ученых 16, 17 и 16 из 19 соответственно), оказывающие наибольшее влияние на его деятельность (см. табл. 4.4). Такой результат совпадает с моделью «пяти сил» М. Портера, в которой он предусмотрел также фактор угрозы появления новых конкурентов и товаров-субститутов. Поэтому авторы предлагают объединить факторы появления новых конкурентов и влияния конкурентов, работающих в отрасли, в один блок.

К четырем вышеперечисленным факторам непосредственного влияния следует добавить силу влияния контактных аудиторий и общества (так называемых стейкхолдеров: групп гражданского действия

и агентов влияния), которые могут создать определенный образ предприятия. В тематической литературе стейкхолдеры определяются как внутренние и внешние партнеры – физические и юридические лица, организации и группы организаций, которые имеют интерес в развитии данного предприятия и способны влиять на процесс его развития [60,99]. На рис. 4.5 представлена классификация стейкхолдеров.

<i>Возможности влияния</i>	<i>большие</i>	«Ключевые игроки»	Обеспечить соответствие ожидания
	<i>малые</i>	Обеспечить проинформированность	Минимальные усилия
		<i>высокий</i>	<i>низкий</i>
		<i>Уровень заинтересованности</i>	

Рис. 4.5. Карта стейкхолдеров [99].

Путем объединения факторов влияния общества, контактных аудиторий и финансовых организаций в единую группу стейкхолдеров получено совпадение мнений в соотношении 12 к 19 приведенным.

В результате логического анализа мнений известных экономистов о составе микроокружения предприятия возможно построение модели влияния, включающей пять основных факторов, оказывающих наибольшее действие на рыночную деятельность предприятия с учетом специфики отрасли. Итоговая схема внешней среды, объединяющая факторы макро- и микроокружения, представлена на рис. 4.6.

Поскольку предприятия Украины сравнительно недавно начали работать на целевых рынках как самостоятельные субъекты хозяйствования и начинают налаживать связи с поставщиками сырья и материалов, сложной представляется задача количественной оценки фактора влияния поставщиков.

Такой же вывод можно сделать и об оценке воздействия стейкхолдеров. Что же касается заказчиков, то ими в основном являются

государственные структуры либо органы власти областного, районного и муниципального уровней.



Рис. 4.6. **Схема структуры внешней среды предприятия**

Для оценки направленности и силы влияния поставщиков, заказчиков и стейкхолдеров на рыночную деятельность предприятий необходимы дополнительные маркетинговые исследования, сбор необходимой информации, а также разработка специфических методик, поэтому целесообразно детально рассмотреть фактор конкурентной борьбы в отрасли как наиболее значимый и актуальный в условиях переходного периода.

4.3. Модель оценки влияния факторов внешней среды

С целью оценки влияния двухуровневой внешней среды, а также определения характера и направленности воздействия ее факторов на деятельность предприятия представляется целесообразным построение модели влияния внешней среды для принятия своевременных и адекватных изменениям стратегических решений.

Для определения коэффициентов весомости факторов внешней среды применен метод экспертных оценок; согласованность мнений экспертов оценена при помощи коэффициента конкордации на основе метода ранговой корреляции (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Экспертные оценки значимости факторов внешней среды

Наименование факторов	Эксперты										ΣX_{ij}	$\Sigma X_{ij}/10$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Финансово-экономические (ФЭ)	0,098	0,08	0,09	0,095	0,1	0,1	0,092	0,1	0,085	0,091	0,931	0,093
2. Политико-правовые (ПП)	0,06	0,061	0,079	0,076	0,058	0,062	0,061	0,06	0,058	0,059	0,597	0,0597
3. НТП	0,085	0,087	0,091	0,089	0,086	0,091	0,078	0,088	0,09	0,087	0,884	0,0884
4. Социо-культурные (СК)	0,081	0,075	0,062	0,056	0,08	0,079	0,09	0,08	0,077	0,081	0,786	0,0786
5. Международные (М)	0,03	0,035	0,039	0,04	0,037	0,038	0,04	0,032	0,035	0,038	0,364	0,0364
6. Экологические (ЭК)	0,046	0,062	0,04	0,044	0,039	0,03	0,041	0,04	0,055	0,045	0,442	0,0442
7. Поставщики (П)	0,047	0,05	0,048	0,05	0,047	0,049	0,048	0,05	0,048	0,045	0,482	0,0482
8. Заказчики (З)	0,05	0,049	0,05	0,05	0,049	0,047	0,045	0,05	0,048	0,049	0,487	0,0487
9. Конкуренты (К)	0,3	0,33	0,32	0,31	0,33	0,32	0,35	0,3	0,32	0,31	3,19	0,319
10. Стейкхолдеры (СК)	0,156	0,14	0,158	0,148	0,145	0,15	0,125	0,15	0,149	0,154	1,475	0,1475
11. Товары-субституты (ТС)	0,047	0,031	0,024	0,042	0,029	0,034	0,032	0,05	0,035	0,042	0,366	0,0366
											$\Sigma 1,00$	

На базе таблицы экспертных оценок составлена матрица рангов (табл. 4.10).

Таблица 4.10

Матрица рангов факторов внешней среды

Наименование факторов	Эксперты										$\sum_{j=1}^n X_{jn}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn} - a$	$\left(\sum_{j=1}^n X_{jn} - a \right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Финансово-экономические (ФЭ)	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33	-27	729
2. Политико-правовые (ПП)	6	7	5	5	6	6	6	6	6	6	59	-1	1
3. НТП	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	38	-22	484
4. Социо-культурные (СК)	5	5	6	6	5	5	4	5	5	5	51	-9	81
5. Междуна-родные (М)	11	10	10	11	10	9	10	11	11	11	104	44	1936
6. Экологи-ческие (ЭК)	10	6	9	9	9	11	9	10	7	9	89	29	841
7. Поставщики (П)	8	8	8	8	8	7	7	9	9	8	80	20	400
8. Заказчики (З)	7	9	7	7	7	8	8	7	8	7	75	15	225
9. Конкуренты (К)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	-50	2500
10. Стейк-холдеры (СК)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	-40	1600
11. Товары-субституты (ТС)	9	11	11	10	11	10	11	8	10	10	101	41	1681

Ранги факторов присваиваются по следующему принципу: ранг 1 имеет фактор, который оказывает наибольшее влияние на деятельность предприятия. Степень связи между рангами, оценками, выставленными специалистами, оценивается коэффициентом конкордации, или коэффициентом согласия. Коэффициент конкордации определяет согласованность экспертов при ранжировании n объектов по степени присутствия некоторого признака X [50, 104, 110].

Суммарное ранжирование имеет следующий вид:

$$\sum_{j=1}^m x_{j1}, \sum_{j=1}^m x_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m x_{jn}, \quad (4.7)$$

где n - объекты, в разной степени имеющие свойство X ;

m - количество экспертов, ранжирующих объекты по свойству X .

Метод применим в данном случае для выявления весовых коэффициентов и рангов факторов внешней среды, так как обычно он используется для формализации априорной информации при небольшом количестве ранжируемых объектов ($n \leq 15$). Сумма квадратов разностей между членами суммарного ранжирования и членами ряда, составленного из средних значений равна

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right\}^2. \quad (4.8)$$

Величина S достигает максимума при одинаковых экспертных ранжировках. Согласованность экспертов как отношение реальной суммы квадратов разностей S к максимально возможной сумме S_{\max} по коэффициенту конкордации Кендалла:

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (4.9)$$

Величина W изменяется в интервале $[0; 1]$. $W = 1$ означает, что все эксперты дали одинаковые ранжировки; наоборот, при $W = 0$ связь между ранжировками, данными m -экспертами, отсутствует. Оценка значимости коэффициента конкордации производится на основе χ^2 -распределения с числом степеней свободы $\varphi = n-1$. Проверка значимости сводится к проверке статистической гипотезы о равенстве коэффициента конкордации нулю. При заданном уровне значимости α эта гипотеза отвергается, когда

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{\text{кр}}, \quad (4.10)$$

где $\chi^2_{\text{кр}}$ - критическое значение χ^2 -распределения при числе степеней свободы $\varphi = n-1$.

По результатам расчетов:

$$W = \frac{12 \times 10478}{100 \times (1331 - 11)} = 0,9525; \quad \hat{\chi}^2 = m(n-1)\hat{W} = 10 \times 10 \times 0,9525 = 95,24.$$

Для уровня значимости $\alpha = 0,01$ и для $\varphi = 10$ степеней свободы $\chi^2_{кр} = 21,666$. Так как $\chi^2_{кр} = 21,666 < \hat{\chi}^2 = 95,24$, то гипотеза о том, что между ранжировками экспертов существует согласованность, принимается [110].

Следовательно, оценки, данные экспертами в процессе опроса, можно считать значимыми; согласованность мнений специалистов подтверждена коэффициентом конкордации $W = 0,95$.

Таким образом, исследуемые факторы двухуровневой внешней среды имеют следующие значения коэффициентов значимости:

- 1) финансово-экономические – 0,093;
- 2) политико-правовые – 0,0597;
- 3) НТП – 0,0884;
- 4) социокультурные – 0,0786;
- 5) международные – 0,0364;
- 6) экологические – 0,0442;
- 7) поставщики – 0,0482;
- 8) заказчики – 0,0487;
- 9) конкуренты – 0,319;
- 10) стейкхолдеры – 0,1475;
- 11) товары-субституты – 0,0366.

Метод априорного моделирования на основе экспертных оценок показал, что наибольший вес имеет фактор микроокружения – влияние конкурентов как давно работающих на рынке, так и новичков, приходящих в отрасль. Следовательно, актуальной является задача количественной оценки влияния конкурентов на деятельность предприятия. С этой целью разработана методика оценки совокупного влияния конкурентов в рамках одного кластера рынка на предприятие по принципу « $n - 1$ », где n – число предприятий в кластере, которая основана на методе построения конкурентной карты рынка.

При помощи конкурентной карты рынка [7] можно определить особенности развития конкурентной ситуации, степень доминирования предприятий на рынке, ближайших конкурентов и оценить относительную их позицию.

Первой итерацией в алгоритме построения конкурентной карты рынка является расчет рыночных долей D_i предприятий в t_n и t_{n+1} годах по формуле [7, 114]:

$$D_i = Q_i / \sum Q_i, \quad (4.11)$$

где Q_i – объем товаров и услуг, тыс. грн.

Среднеквадратические отклонения рыночной доли предприятия рассчитываются как:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \times \sum (D_S - D_{CP1})^2}, \quad S=1, \dots, k_1; \quad (4.12)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{[(1/n - k_1)] \times \sum (D_t - D_{CP2})^2}, \quad t=1, \dots, n-k_1, \quad (4.13)$$

где $k_1(n-k_1)$ – количество предприятий, для которых $D_S < D_{CP}$ ($D_t \geq D_{CP}$);

D_S (D_t) – рыночные доли предприятий, для которых $D_S < D_{CP}$ ($D_t \geq D_{CP}$);

D_{CP1} (D_{CP2}) – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_S < D_{CP}$ ($D_t \geq D_{CP}$).

$$D_{CP1} = (1/k_1) \times \sum D_S, \quad S=1, \dots, k_1; \quad (4.14)$$

$$D_{CP2} = [1/(n - k_1)] \times \sum D_t, \quad t=1, \dots, n-k_1. \quad (4.15)$$

$$D_{CP} = 1/n. \quad (4.16)$$

Темпы прироста рыночной доли предприятия определяются по формуле:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_i^t - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}} \times 100\%, \quad (4.17)$$

где T_i – темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

D_i^t ($D_i^{t_0}$) – рыночная доля i -го предприятия во времени t (t_0), %;

m – количество лет в анализируемом периоде.

Величина среднего темпа прироста рыночной доли T_{CP} вычисляются по формуле:

$$T_{CP} = \left(\frac{\sum Q_{tn+1}}{\sum Q_{tn}} - 1 \right) \times 100\%. \quad (4.18)$$

Формула расчета среднеквадратического отклонения T_i от T_{CP} выглядит следующим образом:

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \times \sum (T_i - T_{CP})^2}, \quad i = 1, \dots, n.. \quad (4.19)$$

По результатам расчетов составляется матрица формирования конкурентной карты рынка предприятий, основанная на перекрестной классификации размера и динамики их рыночных долей. Такая матрица выявляет 16 типовых положений (квадрантов) предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальных возможностей противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимый статус имеют предприятия первого квадранта; соответственно, наименее слабый – предприятия 16-го квадранта; положение предприятий в рамках одного квадранта определяется размером его рыночной доли (табл. 4.11).

Конкурентная карта рынка рассчитана для предприятий на основе данных объемов производства за временной интервал $t_1 - t_5$ (табл. 4.12).

На конкурентной карте рынка получены количественные оценки позиций предприятий в динамике за пять лет. Как можно заключить из итоговой таблицы (см. табл. 4.12), при этом ни одно из предприятий исследуемого кластера не имеет стабильной конкурентной позиции; наиболее выгодное положение занимает предприятие J – 1-й, 4-й, 3-й и 6-й квадранты матрицы.

Для оценки совокупного влияния конкурентов на предприятие по принципу « $n - 1$ » необходимо получить некоторые сопоставимые значения конкурентных позиций, поскольку некорректно использовать в расчетах номера квадрантов матрицы.

Таблица 4.11

Матрица формирования конкурентной карты рынка

<div> <div>Рыночная доля, Д</div> <div>Темпы прироста рыночной доли, Т</div> </div>				Классификационные группы			
				I	II	III	IV
				лидеры рынка	предприятия с сильной конкурентной позицией	предприятия со слабой конкурентной позицией	аутсайдеры рынка
				(дср+ $3\sigma_2$; дmax)	(дср; дср+ $3\sigma_2$)	(дср- $3\sigma_2$; дср)	(дmin; дср- $3\sigma_2$)
Классификационные группы	I	Предприятие с быстро улучшающейся конкурентной позицией	(Тср+ 3σ ; Тmax)	1	5	9	13
	II	Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	(Тср; Тср+ 3σ)	2	6	10	14
	III	Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	(Тср- 3σ ; Тср)	3	7	11	15
	IV	Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	(Тmin; Тср- 3σ)	4	8	12	16

С этой целью рассчитываются взвешенные оценки конкурентных позиций анализируемых предприятий как произведение полученных значений позиций и коэффициентов значимости по годам. Так как сумма коэффициентов значимости должна равняться нулю, а в расчете присутствуют четыре временных интервала, предлагается принять коэффициенты значимости равными 0,25 (табл. 4.13).

Таблица 4.12

**Результирующая таблица динамики конкурентных позиций
предприятий**

<i>Предприятия</i>	<i>Временные интервалы</i>			
	t_1 / t_2	t_2 / t_3	t_3 / t_4	t_4 / t_5
Предприятие А	{10} * (-13.93; 0.129)**	{7} (15.01; 0.148)	{7} (1.43; 0.15)	{6} (21.76; 0.189)
Предприятие В	{11} (-46.28; 0.129)	{7} (54.84; 0.199)	{8} (-23.04; 0.154)	{1} (34.47; 0.206)
Предприятие С	{15} (-28.28; 0.069)	{9} (62.96; 0.112)	{15} (-17.45; 0.093)	{6} (25.63; 0.116)
Предприятие D	{14} (-0.39; 0.078)	{11} (37.66; 0.107)	{6} (43.33; 0.154)	{16} (-42.77; 0.088)
Предприятие Е	{16} (-47.95; 0.078)	{11} (52.05; 0.119)	{11} (1.85; 0.121)	{6} (-4.72; 0.115)
Предприятие F	{10} (10.87; 0.141)	{15} (-32.97; 0.094)	{11} (17.06; 0.11)	{10} (-12.38; 0.097)
Предприятие J	{1} (136.88; 0.377)	{4} (-41.69; 0.219)	{3} (-0.57; 0.218)	{6} (-11.13; 0.194)

Примечание:

* - квадранты конкурентной карты рынка;

** - значения темпов прироста и рыночных долей, обусловившие данную конкурентную позицию.

Совокупное влияние конкурентов на исследуемое предприятие по принципу «n - 1» рассчитывается по формуле вида:

$$BK = \pm KP_1 \pm KP_2 \pm \dots \pm KP_n, \quad (4.20)$$

$$KP_n = \alpha \times KP_n^{KKP}, \quad (4.21)$$

Таблица 4.13

Взвешенные оценки конкурентных позиций

Предприятия	Временные интервалы			
	t_1 / t_2	t_2 / t_3	t_3 / t_4	t_4 / t_5
Предприятие А	2,50	1,75	1,75	1,50
Предприятие В	2,75	1,75	2,00	0,25
Предприятие С	3,75	2,25	3,75	1,50
Предприятие D	3,50	2,75	1,50	4,00
Предприятие Е	4,00	2,75	2,75	1,50
Предприятие F	2,50	3,75	2,75	2,50
Предприятие J	0,25	1,00	0,75	1,50

причем $+KP_n$, если $KP_n > KP_0$,

– KP_n , если $KP_n \leq KP_0$,

где $\pm KP_n$ – взвешенная оценка конкурентной позиции n -го предприятия-конкурента;

KP_0 – взвешенная оценка конкурентной позиции предприятия, для которого рассчитывается влияние конкурентов;

α – коэффициент весомости;

KP_n^{KKP} – значение конкурентной позиции n -го предприятия по конкурентной карте рынка.

Диапазон изменения значения совокупного влияния конкурентов – $BK \in [-24; +24]$. Для качественной характеристики полученных результатов разработаны градации значений, которые имеют вид:

$BK \in [-24; -12]$ - опасное влияние конкурентов;

$BK \in [-12; 0]$ - сильное влияние;

$BK \in [0; +12]$ - умеренное влияние;

$BK \in [+12; +24]$ - благоприятное влияние.

Результаты расчетов совокупного влияния конкурентов для кластера предприятий представлены в табл. 4.14.

Таблица 4.14

Совокупное влияние конкурентов для предприятий

<i>Предприятия</i>	<i>Временные интервалы</i>			
	t_1 / t_2	t_2 / t_3	t_3 / t_4	t_4 / t_5
Предприятие А	11,25	8,75	9,00	1,75
Предприятие В	6,00	8,75	5,25	12,5
Предприятие С	-0,25	-0,25	12,25	-8,75
Предприятие D	-15,25*	-6,00	-5,00	1,75
Предприятие E	-7,5	4,75	-11,5	1,75
Предприятие F	19,0**	15,0	14,5	1,75
Предприятие J	11,25	-12,25	-5,00	-2,25

Примечание:

* - наиболее опасное влияние конкурентов

** - наиболее благоприятное влияние конкурентов

Для расчета обобщающего показателя оценки влияния внешней среды получены сводные значения факторов макроокружения, рассчитанные с применением метода таксономического анализа.

В результате анализа статистической информации по области и по отдельным районам [153] выделены следующие группы показателей, характеризующих факторы макросреды предприятий:

*1. Группа показателей финансово-экономических факторов:**в целом по области:*

1) продукция промышленности (индекс в сравнительной оценке к предыдущему году, %);

2) объем производства товаров народного потребления (тнп, индекс в сравнительной оценке к предыдущему году, %);

3) объем грузоперевозок всеми видами транспорта (индекс в сравнительной оценке к предыдущему году, %);

4) розничный товароборот (индекс в сравнительной оценке к предыдущему году, %);

5) эксплуатационная длина железнодорожных путей (км);

6) длина автомобильных дорог общего пользования (км);

по отдельным районам:

- 7) количество промышленных предприятий (ед.);
- 8) индексы продукции промышленности (%);
- 9) объем производства тнп (млн. грн.);
- 10) количество магазинов розничной торговли (ед.);
- 11) количество предприятий ресторанного хозяйства (ед.);
- 12) объем услуг (тыс. грн.).

2. Группа показателей политико-правовых факторов:

в целом по области:

1) Инвестиции в основной капитал (млн. грн.); *по отдельным районам:*

- 2) инвестиции в основной капитал (млн. грн.);
- 3) инвестиции в основной капитал на единицу населения (грн.);
- 4) инвестиции в жилищное строительство (млн. грн.);
- 5) количество объектов, сменивших форму собственности (ед.).

3. Группа показателей социокультурных факторов:

в целом по области:

- 1) перевозка пассажиров всеми видами транспорта (млн. чел.);
- 2) среднегодовая занятость;
- 3) общая численность безработных;
- 4) количество вузов (ед.);
- 5) количество докторов наук (чел.);
- 6) количество кандидатов наук (чел.);
- 7) наличие автотранспорта в личном пользовании (ед.).

по отдельным районам:

- 8) уровень безработицы (%);
- 9) среднемесячная заработная плата (грн.);
- 10) обеспеченность жильем (м^2 общей площади жилья в среднем на одного человека).

4. Группа показателей технико-технологических факторов:

в целом по области:

- 1) количество научно-исследовательских организаций (ед.);
- 2) количество конструкторских организаций (ед.);
- 3) проектные и проектно-исследовательские организации (ед.);
- 4) количество работников научно-технической деятельности (чел.);

5) объем научных и научно-технических работ (Н и НТР), выполненных собственными силами (млн. грн.);

6) затраты на Н и НТР (млн. грн.);

7) государственное финансирование н и нтр (млн. грн.);

8) финансирование Н и НТР иностранными государствами (млн. грн.);

по отдельным районам:

9) Наличие средств вычислительной техники (ед.).

5. Группа показателей факторов международного характера:

в целом по области:

1) количество предприятий ВЭД (ед.);

2) внешнеторговый оборот (млн. усл. ден. ед.);

3) экспорт товаров (млн. усл. ден. ед.);

4) импорт товаров (млн. усл. ден. ед.);

5) оборот услуг (млн. усл. ден. ед.);

6) экспорт услуг (млн. усл. ден. ед.);

7) импорт услуг (млн. усл. ден. ед.).

по отдельным районам:

8) Прямые иностранные инвестиции в экономику области (тыс. усл. ден. ед.);

6. Группа показателей экологических факторов:

в целом по области:

1) количество источников выбросов загрязняющих веществ (ед.);

2) объем загрязняющих веществ от стационарных источников (тыс. тонн);

3) объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу (тыс. тонн);

4) обезврежено загрязняющих веществ (тыс. тонн);

5) утилизировано загрязняющих веществ (тыс. тонн);

по отдельным районам:

6) объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу (тыс. тонн).

Для исследования влияния факторов макросреды на деятельность предприятий различных районов области взяты данные за

период $t_1 - t_5$ гг. С использованием таксономических процедур [111] получены значения факторов макросреды по каждому исследуемому району области (табл. 4.15).

Таблица 4.15

Оценка влияния факторов макросреды в отдельных районах области

<i>Район предприятия А</i>		<i>Район предприятия Е</i>	
Финансово-экономические	0,5998	Финансово-экономические	0,5739
Политико-правовые	0,6590	Политико-правовые	0,6859
Социокультурные	0,6140	Социокультурные	0,6083
Технико-технологические (НТП)	0,6239	Технико-технологические (НТП)	0,6157
Международные	0,6464	Международные	0,6427
Экологические	0,6282	Экологические	0,6388
<i>Район предприятия В</i>		<i>Район предприятия F</i>	
Финансово-экономические	0,5593	Финансово-экономические	0,5920
Политико-правовые	0,7020	Политико-правовые	0,7073
Социокультурные	0,6120	Социокультурные	0,6095
Технико-технологические (НТП)	0,6327	Технико-технологические (НТП)	0,6309
Международные	0,6468	Международные	0,6603
Экологические	0,6413	Экологические	0,6822
<i>Район предприятия С</i>		<i>Район предприятия G</i>	
Финансово-экономические	0,5893	Финансово-экономические	0,5899
Политико-правовые	0,7204	Политико-правовые	0,6766
Социокультурные	0,6100	Социокультурные	0,6160
Технико-технологические (НТП)	0,6121	Технико-технологические (НТП)	0,6254
Международные	0,6603	Международные	0,6469
Экологические	0,6283	Экологические	0,6282
<i>Район предприятия D</i>			
Финансово-экономические	0,5701		
Политико-правовые	0,6659		
Социокультурные	0,6019		
Технико-технологические (НТП)	0,6221		
Международные	0,6592		
Экологические	0,6289		

Из табл. 4.15 следует, что наименьшее значение имеют финансово-экономические факторы в районе деятельности предприятия В (0,5593), что свидетельствует о недостаточном развитии района; наибольшее значение оказывают политико-правовые факторы в районе функционирования предприятия С, следовательно, внешняя среда данного района отличается повышенным уровнем нестабильности.

Для расчета оценок таких факторов микроокружения, как поставщики, заказчики, стейкхолдеры и товары-заменители, целесообразно использовать метод экспертных оценок, применение которого объясняется тем, что для получения количественных значений влияния факторов необходимы детальные исследования, основанные на специфических методиках расчета.

Анкеты для установления мнения экспертов о силе влияния отдельных факторов микросреды на деятельность предприятий приведены в табл. 4.16.

Таблица 4.16

Анкеты опроса экспертов

<i>Факторы микросреды</i>	<i>Оценки экспертов</i>										<i>Итого вая оценка</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ А											
Поставщики	0,57	0,26	0,75	0,85	0,83	0,75	0,87	0,93	0,78	0,37	0,6967
Заказчики	0,57	0,78	0,64	0,76	0,23	0,62	0,42	0,81	0,99	0,37	0,6202
Стейкхолдеры	0,46	0,83	0,72	0,90	0,69	0,12	0,82	0,76	0,56	0,13	0,5988
Товары-заменители	0,66	0,55	0,58	0,39	0,18	0,15	0,55	0,24	0,25	0,21	0,3745
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ В											
Поставщики	0,53	0,32	0,79	0,80	0,88	0,84	0,94	0,99	0,73	0,42	0,7229
Заказчики	0,56	0,84	0,68	0,71	0,28	0,71	0,48	0,87	0,94	0,43	0,6504
Стейкхолдеры	0,43	0,88	0,75	0,85	0,73	0,21	0,89	0,81	0,51	0,19	0,6266
Товары-заменители	0,33	0,61	0,61	0,33	0,23	0,24	0,62	0,29	0,20	0,27	0,3718

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ С											
Поставщики	0,55	0,55	0,82	0,83	0,91	0,88	0,97	0,99	0,76	0,45	0,7703
Заказчики	0,55	0,61	0,71	0,74	0,31	0,74	0,52	0,90	0,98	0,46	0,6511
Стейкхолдеры	0,48	0,65	0,78	0,88	0,77	0,24	0,93	0,84	0,55	0,22	0,6330
Товары-заменители	0,68	0,84	0,64	0,36	0,26	0,27	0,65	0,32	0,23	0,30	0,4550
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ D											
Поставщики	0,50	0,50	0,78	0,78	0,86	0,83	0,93	0,94	0,71	0,41	0,7251
Заказчики	0,51	0,56	0,67	0,69	0,26	0,69	0,47	0,85	0,93	0,42	0,6059
Стейкхолдеры	0,43	0,61	0,74	0,83	0,72	0,19	0,88	0,80	0,50	0,17	0,5878
Товары-заменители	0,63	0,79	0,60	0,32	0,21	0,22	0,60	0,28	0,18	0,25	0,4098
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ E											
Поставщики	0,57	0,57	0,84	0,85	0,93	0,90	0,99	0,88	0,78	0,47	0,7771
Заказчики	0,57	0,63	0,73	0,76	0,33	0,76	0,54	0,79	1,00	0,48	0,6579
Стейкхолдеры	0,50	0,67	0,80	0,90	0,79	0,26	0,94	0,73	0,57	0,24	0,6398
Товары-заменители	0,70	0,86	0,66	0,38	0,28	0,29	0,67	0,21	0,25	0,32	0,4618
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ F											
Поставщики	0,60	0,60	0,87	0,88	0,96	0,93	0,96	0,91	0,81	0,50	0,8021
Заказчики	0,61	0,66	0,76	0,79	0,36	0,79	0,50	0,82	0,96	0,51	0,6766
Стейкхолдеры	0,53	0,70	0,83	0,93	0,82	0,29	0,91	0,77	0,60	0,27	0,6647
Товары-заменители	0,73	0,89	0,69	0,41	0,31	0,32	0,64	0,24	0,28	0,35	0,4868
РАЙОН ПРЕДПРИЯТИЯ G											
Поставщики	0,54	0,54	0,82	0,82	0,90	0,87	0,91	0,85	0,75	0,45	0,7453
Заказчики	0,55	0,60	0,71	0,73	0,30	0,73	0,45	0,76	0,91	0,46	0,6198
Стейкхолдеры	0,47	0,65	0,78	0,87	0,76	0,23	0,86	0,71	0,54	0,21	0,6079
Товары-заменители	0,67	0,83	0,64	0,36	0,25	0,26	0,58	0,19	0,22	0,29	0,4300

Из числа итоговых оценок факторов микросреды наибольшее значение имеет фактор влияния поставщиков на деятельность предприятия *F* в районе его расположения (0,8021), наименьшее – фактор влияния товаров-заменителей в районе предприятия *B* (0,3718).

Показатель оценки влияния внешней среды (*BBC*) на рыночную деятельность предприятий предлагается рассчитывать по формуле:

$$BBC = \sum_{i=1}^n \alpha \times F_i / n, \quad (4.22)$$

где α – коэффициент весомости i -го фактора внешней среды предприятия, ($i=1, \dots, n$);

F_i – значение i -го фактора внешней среды предприятия.

Формула оценки *BBC* с учетом коэффициентов весомости каждого из факторов имеет вид:

$$BBC = \left[\begin{aligned} &(0,093 \bullet \Phi \mathcal{E}) + (0,0597 \bullet \Pi \Pi) + (0,0884 \bullet \mathcal{H} \Pi \Pi) + (0,0786 \bullet \mathcal{C} K) + \\ &+ (0,0364 \bullet M) + (0,0442 \bullet \mathcal{E} K) + (0,0482 \bullet \Pi) + (0,0487 \bullet 3) + \\ &+ (0,319 \bullet K) + (0,1475 \bullet \mathcal{C} T) + (0,0366 \bullet T \mathcal{C}) \end{aligned} \right] / 11, \quad (4.23)$$

Результаты расчетов показателей влияния отдельных факторов представлены в табл. 4.17.

Таблица 4.17

Оценка влияния факторов внешней среды по районам области

Факторы внешней среды	Коэффициент весомости	РАЙОНЫ ОБЛАСТИ (по предприятиям)						
		A	B	C	D	E	F	G
Финансово-экономические	0,0930	0,5998	0,5593	0,5893	0,5701	0,5739	0,5920	0,5899
Политико-правовые	0,0597	0,6590	0,7020	0,7204	0,6659	0,6859	0,7073	0,6766
Социо-культурные	0,0786	0,6140	0,6120	0,6100	0,6019	0,6083	0,6095	0,6160
НТП	0,0884	0,6239	0,6327	0,6121	0,6221	0,6157	0,6309	0,6254
Международные	0,0364	0,6464	0,6468	0,6603	0,6592	0,6427	0,6603	0,6469
Экологические	0,0442	0,6282	0,6413	0,6283	0,6289	0,6388	0,6822	0,6282
Поставщики	0,0482	0,6967	0,7229	0,7703	0,7251	0,7771	0,8021	0,7453
Заказчики	0,0487	0,6202	0,6504	0,6511	0,6059	0,6579	0,6766	0,6198
Конкуренты	0,3190	7,6875	8,125	0,75	-3,125	-6,125	-2,0625	12,5625
Стейкхолдеры	0,1475	0,5988	0,6266	0,6330	0,5878	0,6398	0,6647	0,6079
Товары-субституты	0,0366	0,3745	0,3718	0,4550	0,4098	0,4618	0,4868	0,4300

В результате расчетов значения сводного показателя оценки влияния внешней среды выглядят следующим образом:

- 1) район предприятия А – 0,2607;
- 2) район предприятия В – 0,2740;
- 3) район предприятия С – 0,0609;
- 4) район предприятия D – (-0,0531);
- 5) район предприятия E – (-0,1386);
- 6) район предприятия F – (-0,0196);
- 7) район предприятия G – 0,4027.

Математический анализ формулы (4.22) для нахождения экстремумов позволил установить интервал возможных результирующих оценок, имеющий границы $[-0,7; 0,7]$; целесообразным представляется отнесение допустимых оценок к высокому, среднему либо слабому влиянию внешней среды в соответствии со следующими предлагаемыми градациями:

- $[-0,7; -0,3]$ – сильное влияние;
- $[-0,3; +0,3]$ – среднее влияние;
- $[+0,3; +0,7]$ – слабое влияние.

В соответствии с вышеприведенными градациями наиболее благоприятное влияние внешней среды наблюдается в районе деятельности предприятия G, что подтверждается средними значениями факторов макросреды (см. табл. 4.15) и высоким положительным уровнем влияния конкурентов (см. табл. 4.14). Наиболее негативное влияние внешней среды имеет район деятельности предприятия E, что обусловлено идентичными значениями факторов макросреды при сильном отрицательном влиянии конкурентов.

Таким образом, на основании таксономического анализа с применением методов построения конкурентной карты рынка и априорного моделирования разработана методика оценки влияния внешней среды на деятельность предприятия, которая позволяет количественно отразить воздействие ряда факторов макро- и микросреды и определить направленность и силу их влияния.

Преимуществами предлагаемой методики являются возможности:

1) исследования достаточно большого числа факторов непосредственного и косвенного влияния, что обеспечивает полноту анализа угроз и возможностей предприятия;

2) оптимизации полученных результатов в процессе принятия управленческих стратегических решений.

РАЗДЕЛ 5

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНЫХ И ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

5.1. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе комплексных показателей

Неоднозначность существующих методов и методических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия предопределяет необходимость разработки новых методов и методик, способствующих более полному исследованию конкурентоспособности в динамике функционирования предприятия и выявлению резервов её повышения.

Учитывая оптимальное сочетание влияния на деятельность предприятия как факторов внутренней, так и внешней среды, а также основываясь на определениях категорий конкурентоспособности товара и конкурентоспособности предприятия, предлагается выделить три группы характеристик деятельности предприятия для анализа его конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность товара, отражающая степень его соответствия конкретной потребности и затратам потребителя.
2. Рыночная активность, характеризующая поведение предприятия в изменяющихся условиях внешней среды.
3. Собственные возможности, показывающие наличие и эффективность использования ресурсов предприятия (основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов), а также степень его зависимости от внешних источников финансирования - формула (5.1).

$$K_i = K_{пр_i} a + P_{акт_i} в + C_{возм_i} c, \quad (5.1)$$

где K_i – конкурентоспособность предприятия;

$i=1,...,n$ – анализируемые предприятия;

$K_{пр_i}$ – конкурентоспособность продукции предприятия;

$$K_{\text{ПП}} = \sum_{j=1}^m K_j x_{ij} \quad , \quad (5.2)$$

где $j = 1, \dots, m$ – характеристики продукции;

K_j – совместный учёт внутренней и внешней значимости характеристики;

x_{ij} – значение характеристики по отношению к её относительно лучшему значению;

$P_{\text{АКТ}_i}$ – рыночная активность предприятия;

$C_{\text{ВОЗМ}_i}$ – собственные возможности предприятия;

a, b, c – соответственно значимость показателей конкурентоспособности продукции, рыночной активности и собственных возможностей предприятия при оценке его конкурентоспособности.

Выбор показателей для количественного анализа конкурентоспособности предприятий определяется комплексом поставленных задач и отражает единство целей и возможностей описания разных сторон функционирования предприятий на рынке [94].

И предприятие, и его товар признаются конкурентоспособными именно на рынке. Однако оценка уровня конкурентоспособности товара производится только потребителем (с точки зрения его качества и цены, выявленных в результате сравнения с другими товарами), а оценка уровня конкурентоспособности предприятия определяется не только потребителем (с точки зрения имиджа предприятия), но и самим производителем (с точки зрения эффективности его производственно-хозяйственной деятельности). Поэтому учитывается конкурентоспособность продукции как одна из характеристик при оценке конкурентоспособности предприятия.

Так как конкурентоспособность зависит от характера и степени использования условий внешней среды, формируемых детерминантами «национального ромба» М. Портера [117], следующей характеристикой для оценки конкурентоспособности предприятия является рыночная активность, определяющаяся долей рынка, темпами роста ёмкости рынка, объёмом реализации в натуральном и денежном измерении.

Перед руководством предприятий возникает необходимость решения задач по эффективному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов – материальных, финансовых, трудовых, информационных. Поэтому конкурентоспособность можно рассматривать с точки зрения собственных возможностей предприятия, которые учитывают эффективность использования ресурсов (основное условие конкурентоспособности), а также степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования. С учётом выбранных характеристик, а также факторов внешней и внутренней среды, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, предлагается использовать следующие этапы анализа конкурентоспособности предприятия (рис. 5.1).

Каждая из групп характеристик включает ряд показателей, которые описывают факторы как движущие силы процесса обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятий.

Учитывая, что громоздкий перечень показателей затрудняет проведение детальных сопоставлений, был отобран ряд показателей для оценки конкурентоспособности предприятия, позволяющих в той или иной степени характеризовать факторы внутренней и внешней среды, влияющие на уровень его конкурентоспособности (рис. 5.2).

Значение системы показателей обусловлено тем, что каждый из них характеризует ту или иную сторону деятельности предприятия, её динамику, а вся система показателей в целом охватывает все важнейшие аспекты деятельности предприятия. Поэтому возникает необходимость разработки методики оценки конкурентоспособности предприятия с учётом комплексного влияния на её уровень рассмотренных факторов, которая будет основываться на существующих методах оценки и позволит производить анализ полученных значений конкурентоспособности предприятия в динамике с целью выявления резервов их повышения.

Сущность методики комплексной оценки объектов конкурентной среды состоит в том, что на основе характеристик, описывающих исследуемые предприятия формируется матрица безразмерных показателей характеристик, которая затем преобразуется в результативную матрицу, показывающую уровень конкурентоспособности каждого предприятия.

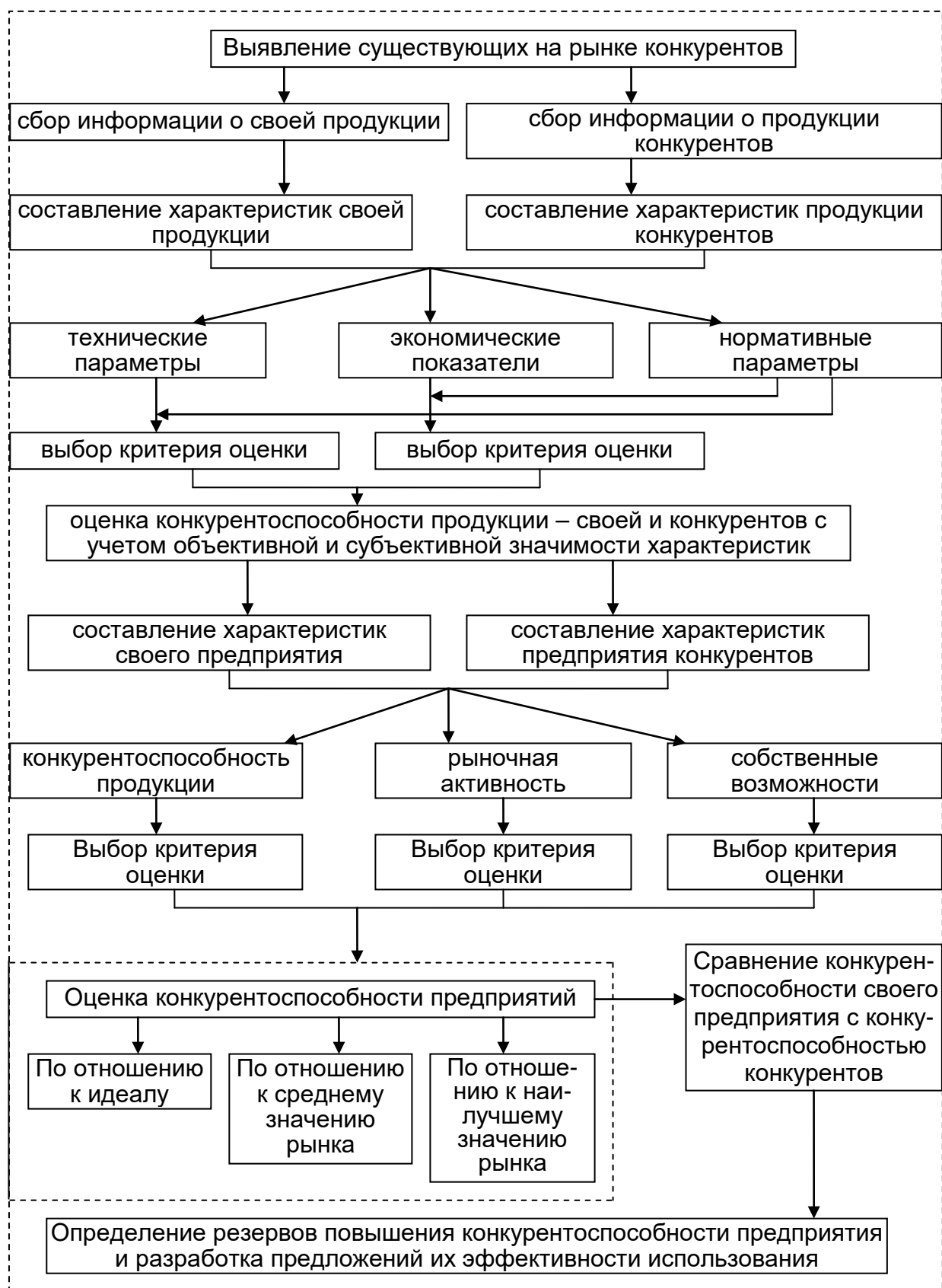


Рис. 5.1. Схема оценки конкурентоспособности предприятия



Рис. 5.2. Показатели оценки конкурентоспособности предприятия

Эффективность использования ресурсов определяется такими качественными показателями, как фондоотдача основных фондов (отношение объёма реализации к среднегодовой стоимости основных фондов) или их фондорентабельность (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов), оборачиваемость оборотных средств (отношение объёма реализации к средней сумме оборотных средств), производительность труда (отношение объёма реализации к среднесписочной численности работающих). Зависимость от внешних источников финансирования выражается коэффициентом концентрации привлечённого капитала (отношение обязательств к имуществу предприятия).

Поскольку показатели объема реализации и прибыли являются показателями второй составляющей – рыночной активности (см. рис. 5.2), а конкурентоспособность продукции и собственные возможности, включающие соответствующие показатели, будут оценены комплексно, то нецелесообразно рассчитывать отдельно эффективность использования ресурсов. Поэтому можно ограничиться такими количественными показателями при характеристике собственных возможностей предприятия, как имущество предприятия, среднесписочная численность работающих, обязательства (краткосрочные заёмные средства и кредиторская задолженность).

Последовательность оценки конкурентоспособности предприятия в соответствии с разработанной методикой в виде укрупнённого алгоритма представлена на рис. 5.3.

Методика комплексной оценки объектов конкурентной среды предусматривает расчёт конкурентоспособности продукции. Однако конкурентоспособность продукции, является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Наряду с конкурентоспособностью продукции, при оценке конкурентоспособности предприятия необходимо использовать характеристики, отражающие производственно-хозяйственную деятельность – рыночную активность и собственные возможности предприятия.

Основным преимуществом предлагаемой методики является возможность анализа ряда общих для всех объектов характеристик, с помощью которых можно однозначно описать каждый из объектов, и выявить внутренне объективно существующие закономерности исследуемого процесса.

В соответствии с методикой выбираются однотипные объекты – предприятия, которые функционируют на рынке однородной продукции и конкурируют между собой. Далее составляется перечень общих для всех объектов характеристик; количественные значения выбранных характеристик заносятся в матрицу натуральных показателей (табл. 5.1), которая представляет собой таблицу исходных данных.

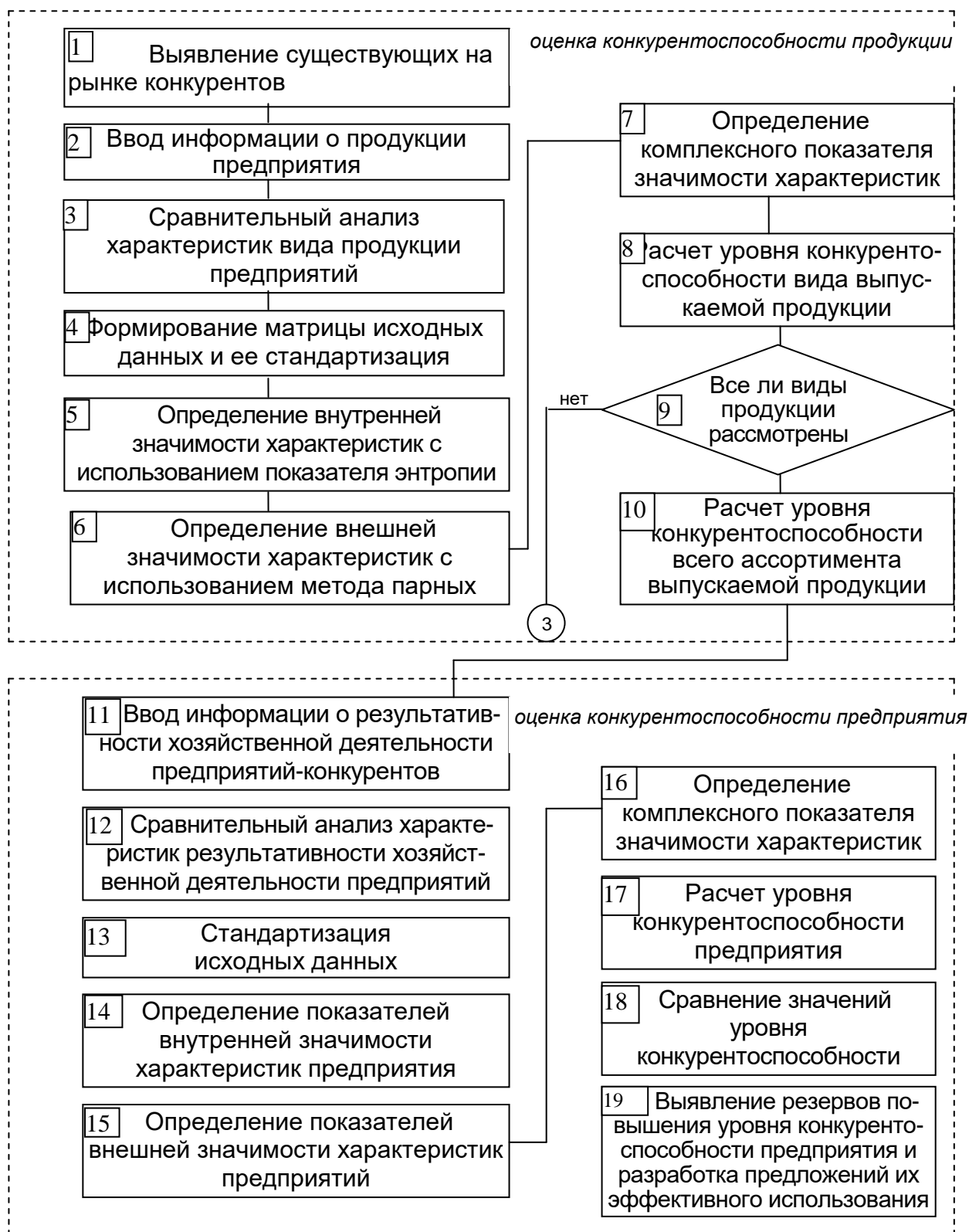


Рис. 5.3. Укрупненный алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия по методике комплексной оценки объектов конкурентной среды

Таблица 5.1

Матрица натуральных показателей характеристик конкурентов

Предприятия-конкуренты	Характеристики				
	X1	X2	X3	...	Xm
1	X11	X12	X13	...	X1m
2	X21	X22	X23	...	X2m
3	X31	X32	X33	...	X3m
...	X _{ij}	...
N	X _{n1}	X _{n2}	X _{n3}	...	X _{nm}

В связи с тем, что характеристики (табл. 5.1) имеют различные единицы измерения, матрица натуральных показателей характеристик преобразовывается в матрицу безразмерных показателей (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Матрица безразмерных показателей

Предприятия-конкуренты	Характеристики				
	$\overline{x_1}$	$\overline{x_2}$	$\overline{x_3}$...	$\overline{x_m}$
1	$\overline{x_{11}}$	$\overline{x_{12}}$	1	...	$\overline{x_{1m}}$
2	$\overline{x_{21}}$	$\overline{x_{22}}$	$\overline{x_{23}}$	1	$\overline{x_{2m}}$
3	1	$\overline{x_{32}}$	$\overline{x_{33}}$...	$\overline{x_{3m}}$
...	$\overline{x_{ij}}$	1
N	$\overline{x_{n1}}$	1	$\overline{x_{n3}}$...	$\overline{x_{nm}}$

Для этого в зависимости от того, какое значение характеристики является оптимальным (минимальное или максимальное), используются формулы:

$$\overline{x_{ij}} = \frac{x_{ij}^{(\min)}}{x_{ij}} \quad (5.3) \quad \text{или} \quad \overline{x_{ij}} = \frac{x_{ij}}{x_{ij}^{(\max)}} \quad , \quad (5.4)$$

где $\overline{x_{ij}}$ – безразмерное значение характеристики;

$x_{ij}^{(\min)}$, $x_{ij}^{(\max)}$ – соответственно относительно лучшее значение характеристики – минимальное или максимальное значение;

x_{ij} – значение характеристики;

i – количество анализируемых объектов исследования (конкурентов),

$i=1, \dots, n$;

j – количество общих для всех объектов исследования характеристик, выбранных для их оценки, $j=1, \dots, m$.

Смысл этого преобразования состоит в том, чтобы наилучшее значение каждой из характеристик всегда было равно 1.

Как правило, всегда существуют основания утверждать, что показатели локальных характеристик объекта, выделенные в табл. 5.1, имеют разное значение как внутреннее (объективное), так и внешнее (субъективное).

Предлагается внутреннюю значимость характеристик определять на основании показателя энтропии, то есть показателя количественной неопределённости [40, 147, 161]. В случае, если задача формулируется только качественно, без количественных показателей, то значение энтропии приближается к нулю; в обратном случае, если все показатели выражены количественно, значение энтропии приближается к единице.

С целью выявления внутренней значимости каждой из характеристик для всех предприятий используется формула определения долевого вклада каждого объекта в соответствующей характеристике (F_{ij}):

$$F_{ij} = \frac{\overline{X_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \overline{X_{ij}}}, \quad (5.5)$$

где $\overline{X_{ij}}$ – безразмерные значения характеристик, определяемые в зависимости от оптимального значения соответствующей характеристики;

$\sum_{i=1}^n \overline{X_{ij}}$ – сумма безразмерных j -ых характеристик по всем i -ым предприятиям ($i=1, \dots, n$).

Расчёт долевого вклада каждого из предприятий в исследуемой характеристике производится на основании матрицы безразмерных показателей (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Долевой вклад каждого предприятия

Предприятия-конкуренты	Характеристики				
	X1	X2	X3	...	Xm
1	F11	F12	F13	...	F1m
2	F21	F22	F23	...	F2m
3	F31	F32	F33	...	F3m
...	F _{ij}	...
N	F _{n1}	F _{n2}	F _{n3}	...	F _{nm}
Итого:	1	1	1	1	1

На основании долевого вклада каждой из характеристик (табл. 5.3) определяется внутренняя (функциональная) значимость [161]:

$$\overline{d}_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j}, \quad (5.6)$$

$$d_j = 1 - E_j, \quad (5.7)$$

$$E_j = -\frac{1}{\ln N} \left(\sum_{i=1}^n (F_{ij} \ln F_{ij}) \right), \quad (5.8)$$

где \overline{d}_j – внутренняя (функциональная) значимость каждой из рассматриваемых характеристик;

E_j – энтропия;

N – количество анализируемых предприятий;

F_{ij} – долевой вклад каждого предприятия в определённой характеристике.

Смысл такого определения внутренней значимости характеристик заключается в том, что по каждой характеристике определяется уровень её неопределённости на основании сравнения данных этой характеристики по всем анализируемым предприятиям. Чем больше неопределённость характеристики (большая возможность её качественного определения, чем количественного), то есть ниже её энтропия, тем больше объективная значимость. Степень неопределённости определяет степень концентрации внимания исследователя именно на данной характеристике, что количественно характеризуется уровнем большей её внутренней значимости (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Определение внутренней значимости характеристик

Характеристики	Энтропия, E_j	$1 - E_j$	Значимость
X1	E1	$1 - E1$	\overline{d}_1
X2	E2	$1 - E2$	\overline{d}_2
X3	E3	$1 - E3$	\overline{d}_3
...
Xm	Em	$1 - Em$	\overline{d}_m
Итого:		$\sum_{j=1}^m 1 - E_j$	$\sum_{j=1}^m \overline{d}_j = 1$

Для определения субъективной (внешней) оценки значимости можно использовать методику экспертного опроса, согласно которой в результате опроса экспертов производится ранжирование факторов и определяется весовое значение каждого из них. Кроме того, возможно применение метода парных сравнений, для которого строится квадратная матрица с размерами, равными количеству характеристик, в которой производится сравнение каждой характеристики со всеми остальными на основании шкалы балльных оценок:

"2" – если оцениваемая характеристика более важна, чем противопоставляемая ей;

"1" – если характеристики одинаковые по важности;

"0" – если оцениваемая характеристика менее важна.

Для оценки внешней значимости по методу парных сравнений [34] проверка правильности построения матрицы (табл. 5.5) осуществляется по следующей формуле:

$$\sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m x_{kj} = j^2 \quad j, \quad (5.9)$$

где $\sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m x_{kj}$ – сумма построчных сумм результатов сравнения характеристик между собой;

j – количество анализируемых характеристик.

Субъективная значимость характеристик (\overline{g}_j) определяется по

формуле:

$$\overline{g_j} = \frac{\sum_{j=1}^m x_j}{\sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m x_{kj}}, \quad (5.10)$$

где $\sum_{j=1}^m x_j$ – построчная сумма результатов сравнения для каждой из характеристик $X_1, X_2, X_3, \dots, X_m$.

Таблица 5.5

Определение внешней значимости характеристик по методу парных сравнений

Характеристики	Характеристики					Сумма	Значимость
	X1	X2	X3	...	Xm		
X1	—	2	0	...	0	$\sum_{j=1}^m x_{1j}$	$\overline{g_1}$
X2	0	—	1	...	2	$\sum_{j=1}^m x_{2j}$	$\overline{g_2}$
X3	2	1	—	...	1	$\sum_{j=1}^m x_{3j}$	$\overline{g_3}$
...	—
Xm	1	1	0	...	—	$\sum_{j=1}^m x_{mj}$	$\overline{g_m}$
Итого:						$\sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m x_{kj}$	$\sum_{j=1}^m \overline{g_j} = 1$

Для совместного учёта внутренней и внешней значимости характеристик (K_j) используются формулы [141]:

$$K_j = \frac{\overline{d_j} \overline{g_j}}{\overline{d_j} + \overline{g_j}}, \quad (5.11)$$

$$\overline{K_j} = \frac{K_j}{\sum K_j}, \quad (5.12)$$

где $\overline{K_j}$ – комплексный показатель значимости каждой из характеристик; при этом $\sum \overline{d_j} = 1; \sum \overline{g_j} = 1; \sum \overline{K_j} = 1$.

Экономический смысл такого подхода к совместному учёту объективной и субъективной значимости заключается в том, что в равной мере влияет на оценку уровня конкурентоспособности как внутренняя значимость характеристик с точки зрения их неопределённости со стороны исследователя, так и внешняя значимость с точки зрения оценки их важности со стороны потребителя.

Комплексный показатель значимости характеризуется как доля каждой из характеристик в сумме совместного учёта значимости по всем характеристикам (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Определение комплексного показателя значимости характеристик

Характеристики	Внутренняя значимость	Внешняя значимость	Совместный учёт значимости	Комплексный показатель
X1	\overline{d}_1	\overline{g}_1	K_1	\overline{K}_1
X2	\overline{d}_2	\overline{g}_2	K_2	\overline{K}_2
X3	\overline{d}_3	\overline{g}_3	K_3	\overline{K}_3
...
Xm	\overline{d}_m	\overline{g}_m	K_m	\overline{K}_m
Итого:	1	1	$\sum_{j=1}^m K_j$	$\sum_{j=1}^m \overline{K}_j = 1$

Окончательная комплексная оценка каждого предприятия ($O_{\text{компл.}}^{(i)}$) определяется по формуле:

$$O_{\text{компл.}}^{(i)} = \sum_{j=1}^m \overline{K}_j \overline{X}_{ij}, \quad (5.13)$$

где \overline{K}_j – комплексный показатель значимости характеристик;
 \overline{X}_{ij} – безразмерные значения характеристик.

Итогом расчётов является результативная матрица (табл. 5.7), которая отражает уровень конкурентоспособности всех предприятий, действующих на рынке, показывает, насколько разнится положение каждого продавца с наилучшим и средним на рынке.

Таблица 5.7

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия

Конку- ренты	Характеристики					Уровень конкурентоспособности	
	\overline{x}_1	\overline{x}_2	\overline{x}_3	...	\overline{x}_m	по отношению к идеалу	по отношению к среднему значению на рынке
1	\overline{x}_{11}	\overline{x}_{12}	1	...	\overline{x}_{1m}	$O_{\text{компл.}}^{(1)}$	$O_{\text{компл.}}^{(1)} / \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{компл.}}^{(i)}}{N}$
2	\overline{x}_{21}	\overline{x}_{22}	\overline{x}_{23}	1	\overline{x}_{2m}	$O_{\text{компл.}}^{(2)}$	$O_{\text{компл.}}^{(2)} / \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{компл.}}^{(i)}}{N}$
3	1	\overline{x}_{32}	\overline{x}_{33}	...	\overline{x}_{3m}	$O_{\text{компл.}}^{(3)}$	$O_{\text{компл.}}^{(3)} / \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{компл.}}^{(i)}}{N}$
...		\overline{x}_{ij}	1
N	\overline{x}_{n1}	1	\overline{x}_3	...	\overline{x}_{nm}	$O_{\text{компл.}}^{(n)}$	$O_{\text{компл.}}^{(n)} / \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{компл.}}^{(i)}}{N}$
Значи- мость	\overline{K}_1	\overline{K}_2	\overline{K}_3	...	\overline{K}_m	—	
Среднее значение конкурентоспособности предприятия						$\frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{компл.}}^{(i)}}{N}$	

Для визуального представления полученных результатов целесообразно построить для каждого из оцениваемых объектов радар конкурентоспособности [80] в виде круговой диаграммы, которая имеет число секторов, соответствующих количеству рассматриваемых характеристик (табл. 5.8).

Таблица 5.8

Значимость характеристик исследования конкурентоспособности предприятия

	Характеристики предприятий					Итого
	$\overline{x_1}$	$\overline{x_2}$	$\overline{x_3}$...	$\overline{x_m}$	
Комплексный показатель значимости характеристик	$\overline{K_1}$	$\overline{K_2}$	$\overline{K_3}$...	$\overline{K_m}$	1,0000
Величина центрального угла β , °С	β_1	β_2	β_3	...	β_m	360,00

Величина центрального угла (β_j) определяется по значимости характеристик:

$$\beta_j = 360 \overline{K_j} \quad (5.14)$$

На основе построения круговых диаграмм для оцениваемых объектов можно рассчитать площадь, занимаемую каждым предприятием; при этом радиус диаграммы принимается равным $R=1$. Следовательно, абсолютный уровень конкурентоспособности соответствует площади диаграммы:

$$S = \pi R^2 = 3,14 * 1 = 3,14.$$

Уровень конкурентоспособности предприятия соответствует его площади на диаграмме (рис. 5.3), которая определяется следующим образом:

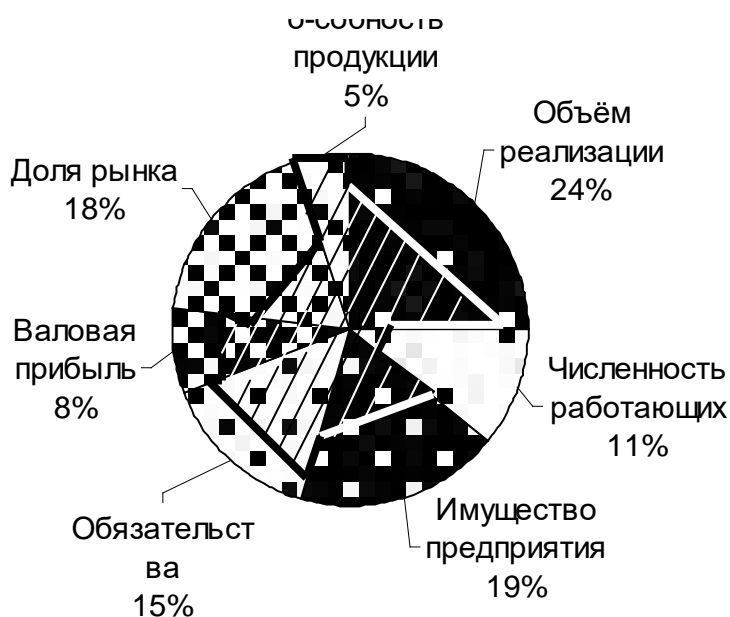


Рис. 5.3. Пример радара конкурентоспособности одного из оцениваемых объектов.

$$S_i = \sum_{j=1}^m S_j, \quad (5.15)$$

$$S_j = \frac{\pi \bar{X}_{ij}^2}{360} \beta_j, \quad (5.16)$$

где S_j – площадь сектора, соответствующего определённой характеристике и занимаемого предприятием.

Далее определяется средняя площадь по всем предприятиям ($S_{cp.}$):

$$S_{cp.} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{N}. \quad (5.17)$$

Оценка конкурентоспособности предприятия (K_i) производится по отношению к среднему значению на рынке; конкурентоспособным считается предприятие, у которого $K_i > 1$:

$$K_i = \frac{S_i}{S_{cp.}} \quad (5.18)$$

Также оценивается конкурентоспособность предприятия (K_i) по отношению к оптимальному уровню конкурентоспособности на рынке (по отношению к идеалу), при этом $1 \geq K_i \geq 0$:

$$K_i = \frac{S_i}{S} \quad (5.19)$$

Таким образом, сопоставление достигнутого уровня рыночной активности, собственных возможностей и уровня конкурентоспособности продукции со средним и наилучшим значениями на рынке позволяет разработать мероприятия по совершенствованию уровня отдельных показателей деятельности, способствующих стратегическому развитию предприятия. Ввиду ограниченности информации о показателях деятельности конкурентов, в методике допускается использование данных публичной статистической отчетности для оценки конкурентоспособности предприятий.

5.2. Методика оценки конкурентного статуса предприятия

Комплексным подходом к оценке конкурентоспособности предприятия, объединяющим результаты анализа внутренней среды (стратегического потенциала) и внешней среды деятельности предприятия на целевом рынке, является метод интегральных оценок, преимуществами которого являются наглядность и возможность получения однозначных оценок конкурентоспособности [7, 12, 13, 69, 74, 83, 167].

Для определения положения в рыночной конкурентной среде возможно использование интегральной оценки конкурентного статуса предприятия [12, 13, 167]; полученный количественный показатель характеризует конкурентную позицию предприятия на рынке региона и является основанием для руководства по разработке мероприятий по повышению эффективности использования производственных ресурсов и обеспеченности ими элементов стратегического потенциала.

И. Ансофф [12, 13] предлагает рассматривать конкурентный статус как результат взаимодействия трех факторов:

1) относительного уровня стратегических капиталовложений предприятия в ту или иную зону хозяйствования, обеспечивающих конкурентный статус на основе эффекта масштабов выпуска отдельных видов продукции, а также эффекта масштабов деятельности предприятия в целом;

2) конкурентной стратегии, которая позволяет разграничить позиции предприятия и его потенциальных конкурентов;

3) мобилизационных возможностей предприятия, состоящих в стратегии, обеспечивающей эффективную поддержку на уровнях планирования и выполнения планов, а также поддержку в виде налаженной оперативной работы после того, как стратегия принята.

В качестве оценочного показателя для определения положения предприятия в конкуренции используется соотношение между ожидаемой рентабельностью работы предприятия в зоне хозяйствования и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем. Таким образом, оценка будущего конкурентного статуса предприятия в той мере, в какой он обуславливается стратегическими капиталовложениями, стратегическим нормативом и нормативом возможностей, может производиться по следующей формуле [12]:

$$КСП = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}, \quad (5.20)$$

где R_F , R_O – значения фактической и оптимальной рентабельности, соответственно;

I_F – уровень стратегических капиталовложений предприятия;

I_K – критическая точка объема;

I_O – точка оптимального объема;

S_F , S_O – уровни фактической и оптимальной стратегии соответственно;

C_F , C_O – уровни фактического (текущего) и оптимального потенциала соответственно.

При равенстве в формуле 5.20 каждого из трех множителей единице предприятие сможет обеспечить сильный конкурентный статус

на рынке товаров и услуг; в случае нулевого значения одного из параметров предприятие не будет иметь прибыли [12,13].

Сложность в практическом применении приведенного метода заключается в трудоемкости определения оптимального объема, и, следовательно, уровня оптимальной рентабельности. Существует также элемент субъективности, поскольку в расчетах нормативов возможностей и эффективности действующей стратегии предполагается использование методов экспертных оценок и априорного моделирования.

А. П. Градов в методике оценки конкурентного статуса предприятия, приведенной в работе [167], предлагает к рассмотрению три основных фактора, оказывающих влияние на выбор конкурентной стратегии, – это структура стратегического потенциала, возможности расширения ресурсов предприятия и особенности отрасли в виде факторов, формируемых детерминантами «национального ромба», модель влияния которых предлагает М. Портер [116, 117].

Результирующую оценку конкурентного статуса предлагается рассчитывать по формуле вида:

$$КСП_z = \sqrt{СПП_z \times D_z^{H.P.}}, \quad (5.21)$$

$$КСП = \sqrt{СПП \times D^{H.M.}}, \quad (5.22)$$

где $КСП_z$, $КСП$ – конкурентный статус за z -ый этап и за весь жизненный цикл конкурентного потенциала (ЖЦКП) соответственно;

$СПП_z$, $СПП$ – показатели соответствия стратегического потенциала целям предприятия по формированию конкурентного преимущества за z -ый этап и за весь ЖЦКП соответственно;

$D_z^{H.P.}$, $D^{H.P.}$ – показатели совокупного воздействия детерминантов «национального ромба» за z -ый этап и за весь ЖЦКП соответственно.

Доминирующим преимуществом применения метода оценки конкурентного статуса предприятия является возможность получения динамичных оценок на различных временных интервалах. Это утверждение можно доказать при помощи расчета площадей криволинейных трапеций (рис. 5.4).

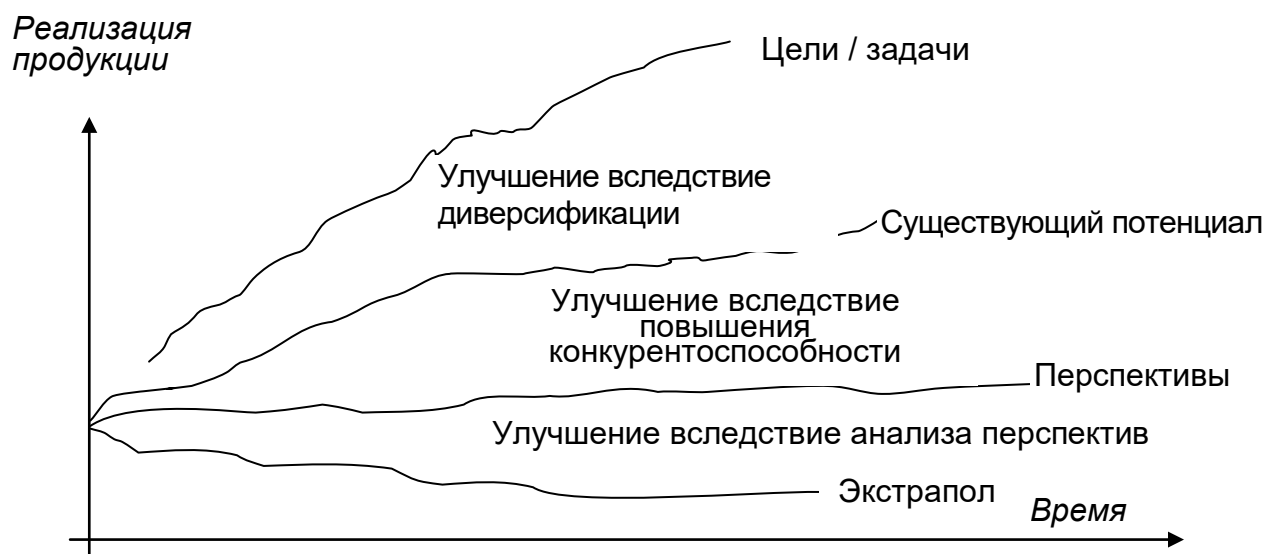


Рис. 5.4. Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами [12]

Рис. 5.4 является наглядной иллюстрацией метода анализа разрывов между целями и достигаемыми результатами, применяемого в стратегическом управлении [12, 13]. На рисунке можно провести кривую DF, характеризующую развитие предприятия (рис. 5.5).

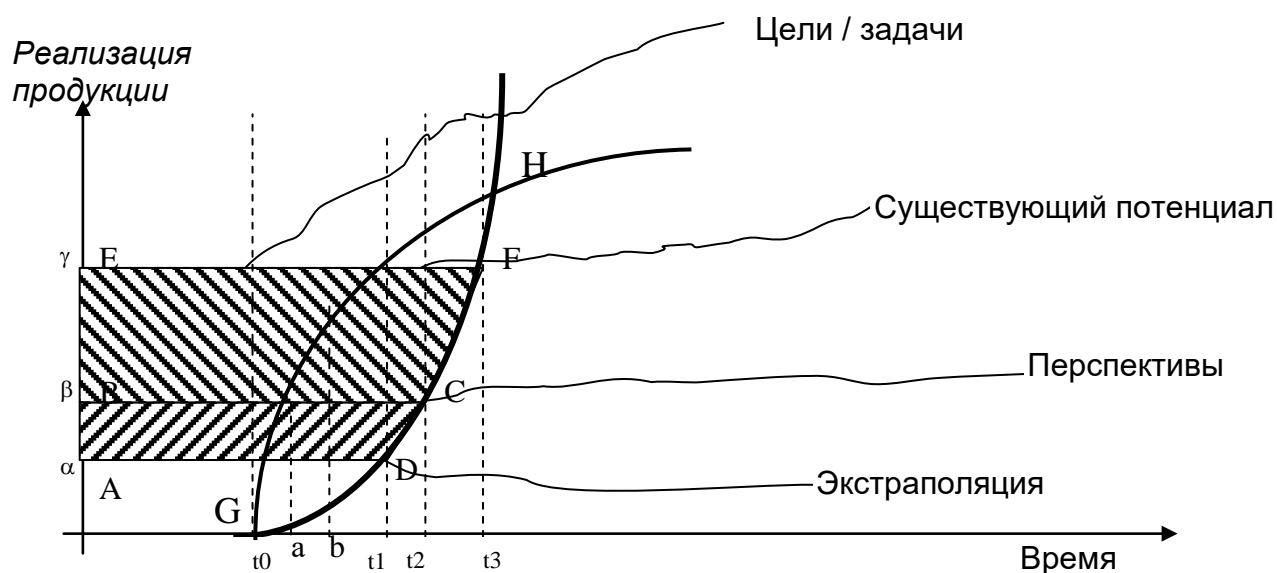


Рис. 5.5. Динамическая оценка конкурентного статуса предприятия

Прирост потенциала с минимальной точки D до C, а потом и до F может быть рассчитан при помощи вычисления площадей криволинейных трапеций, образуемых кривой DF и перпендикулярами к оси Y – DA и FE. Прирост потенциала DC за временной промежуток (t_1 ; t_2) дает прирост реализации продукции (ось Y) от α до β .

Кривая DF задана некоторой функцией $x = g(y)$, $\alpha \leq y \leq \beta$; или параметрически $x = \varphi(t)$, $y = \psi'(t)$, $t_1 \leq t \leq t_2$. Следовательно, площадь равна

$$S_{ABCD} = \int_{\alpha}^{\beta} g(y) dy = \int_{t_1}^{t_2} \varphi(t) \psi'(t) dt. \quad (5.23)$$

Аналогично прирост потенциала за промежуток времени (t_2 ; t_3) равен:

$$S_{BEFC} = \int_{\beta}^{\gamma} g(y) dy = \int_{t_2}^{t_3} \varphi(t) \psi'(t) dt. \quad (5.24)$$

При кривой роста потенциала, приближенной к кривой GH (асимптотически приближающейся к кривым – “следам хоккейной клюшки”), площадь криволинейной трапеции будет равна

$$S = \int_a^b f(x) dx = \int_{t_1}^{t_2} \varphi(t) \psi'(t) dt \quad (5.25)$$

на временном интервале (a ; b) при явно заданной функции $y = f(x)$ и $a \leq x \leq b$, или в параметрическом виде – $x = \varphi(t)$, $y = \psi'(t)$, $t_1 \leq t \leq t_2$.

Следовательно, изменение потенциала предприятия – процесс динамический и протекает во времени. Измерение и оценка конкурентного статуса также оценка динамическая, поскольку его уровень прямо пропорционально зависит от уровня использования потенциала предприятия, поэтому в каждом последующем промежутке времени уровень конкурентного статуса будет возрастать/снижаться пропорционально росту/снижению конкурентного преимущества.

В соответствии с доказанной выше целесообразностью оценки конкурентного статуса предприятия предлагается к применению методика оценки конкурентного статуса на основе показателя среднегеометрической оценок уровня развития стратегического потенциала и влияния внешней среды по формуле вида:

$$KCT = \sqrt{Y_{сп} \times MBBC}, \quad (5.26)$$

$$MBBC = 1 - BBC, \quad (5.27)$$

где $Y_{сп}$ – уровень развития стратегического потенциала предприятия;
 $MBBC$ – модифицированная оценка влияния внешней среды на деятельность предприятия.

При помощи математического анализа формулы (5.27) предлагаются следующие градации показателя оценки влияния внешней среды на деятельность предприятия ($MBBC$):

- [0.30; 0.65] – слабое влияние;
- [0.66; 1.00] – среднее влияние;
- [1.01; 1.35] – умеренное влияние;
- [1.36; 1.70] – сильное влияние.

В результате математического исследования функции формулы (5.26) на экстремумы был установлен интервал [0.02; 0.4647], что явилось основанием для разработки рекомендуемых градаций для отнесения расчетного значения конкурентного статуса к одной из трех категорий:

- [0.0200; 0.1534] – сильный статус;
- [0.1535; 0.3312] – средний статус;
- [0.3313; 0.4647] – слабый статус.

По предлагаемой методике произведен расчет значений конкурентного статуса для предприятий Харьковской области на основе полученных оценок уровня развития стратегического потенциала с учетом эффективности использования всех видов ресурсов (см. табл. 3.3) и оценок влияния внешней макро- и микросреды на деятельность предприятий на рынке дорожных услуг области (см. табл. 4.17). Результаты расчетов приведены в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Расчет конкурентного статуса предприятий

Предприятия	Уровень развития стратегического потенциала	Оценка влияния внешней среды	Модифицированная оценка влияния внешней среды	Конкурентный статус
	$Y_{СП}$	BBC	$MBBC$	KCT
Предприятие А	0,0368	0,2607	0,7393	0,1649
Предприятие В	0,0398	0,2740	0,7260	0,1699
Предприятие С	0,0386	-0,0531	1,0531	0,2016
Предприятие D	0,0424	0,0609	0,9391	0,1995
Предприятие E	0,0416	-0,1386	1,1386	0,2176
Предприятие F	0,0392	-0,0196	1,0196	0,1999
Предприятие G	0,0422	0,4027	0,5973	0,1588
<i>min</i>	0,1270	-0,7000	1,7000	0,4647
<i>max</i>	0,0010	0,7000	0,3000	0,0173

Классифицируя полученные оценки конкурентного статуса приведенных предприятий, можно заключить, что наибольший статус имеет предприятие А ($KCT = 0,1649$), самым слабым статусом обладает предприятие E ($KCT = 0,2176$) при расчетных показателях уровня развития стратегического потенциала $Y_{СП} = 0,0368$ и $Y_{СП} = 0,0416$ соответственно.

Столь существенное различие в значениях конкурентного статуса также объясняется средним влиянием внешней среды ($MBBC = 1,1386$) по причине наибольшего влияния конкурентов (см. табл. 4.14, $BK = -6,125$).

Необходимо отметить, что уровень развития стратегического потенциала оказывает влияние на значение конкурентного статуса не менее существенное, чем показатель оценки внешней среды района деятельности. К примеру, предприятия А и В получили практически равные значения конкурентного статуса ($Y_{СП} = 0,1649$ и $Y_{СП} = 0,1699$ соответственно), потому как даже при меньшей оценке влияния внешней среды предприятие В обладает меньшим уровнем развития

стратегического потенциала, что и отразилось на итоговом значении конкурентного статуса.

Таким образом, в результате исследования разработана методика оценки конкурентного статуса предприятия, практическое применение которой позволяет получить представление о конкурентном положении предприятия на целевом рынке с помощью интегрального показателя, объединяющего количественные результаты анализа и оценки внутренней и внешней среды деятельности – стратегического потенциала и среды косвенного и непосредственного влияния для каждого из районов области в отдельности.

Для наглядного представления результатов оценок положения предприятия в конкурентной среде возможно применение матричных методов, позволяющих производить анализ существующего положения и потенциальных вариантов стратегических направлений работы предприятия в перспективе.

Одной из подобных матриц, дающих оценку положения предприятия на рынке на основании анализа внутренней среды (стратегического потенциала) и влияния внешнего окружения деятельности предприятия, является двухмерная матрица СПбГТУ, предложенная А. П. Градовым [167] (рис. 5.6).

D^{HP}	<i>высокий</i>	Интенсифицировать обслуживание принятого набора СЗХ	Интенсифицировать инвестиции в совершенствование СПП
	<i>низкий</i>	Захват новых СЗХ в других странах	Изменять миссию фирмы, формировать новые наборы СЗХ
		<i>высокий</i>	<i>низкий</i>
		СПП	

Рис. 5.6. Двухмерная матрица СПбГТУ [167]

Положение предприятия при помощи матрицы определяется соответствующим квадрантом, характеризующимся значением коэффициента использования стратегического потенциала – $СПП$ (см. раздел 3, формулу (3.6)) – по оси ОХ и коэффициента воздействия факторов, формируемых детерминантами «национального ромба» - D^{HP} (см. раздел 4, формулу (4.1)) – по оси ОУ.

На основании разработанной методики оценки конкурентного статуса целесообразно предложить построение матрицы (3×4), учитывающей уровень развития стратегического потенциала предприятия – $У_{СП}$ (см. раздел 3, формулу (3.29)), – и оценку влияния внешней двухуровневой среды на деятельность предприятия – $МВВС$, формула (5.27), которая представлена на рис. 5.7 с оценками конкурентного положения предприятий области (в скобках указан рейтинг конкурентного статуса предприятия).

Влияние внешней среды, МВВС	Сильное [1.36;1.7]	10	11	12
	Умеренное [1.01;1.35]	7	8 Предприятие Е (7) Предприятие F (4)	9 Предприятие D (6)
	Среднее [0.66;1.0]	4	5 Предприятие В (2) Предприятие С (3)	6 Предприятие А (1)
	Слабое [0.3;0.65]	1	2 Предприятие G (5)	3
		Низкий [0.127;0.0893]	Средний [0.0892;0.0389]	Высокий [0.0388;0.0]
		Уровень развития стратегического потенциала, $У_{СП}$		

Рис. 5.7. Матрица 3×4 оценки положения предприятий на рынке

Предложенная матрица 3×4 позволяет точнее проанализировать возможные варианты стратегий принятия решений предприятием в 12-ти случаях. При этом предприятие, положение которого характеризуется первым квадрантом матрицы, обладает минимальной стартовой позицией развития стратегического потенциала в условиях благоприятного слабого воздействия внешней среды.

Самую выгодную позицию на рынке будет занимать предприятие с конкурентным положением в шестом квадранте – с высоким уровнем развития стратегического потенциала и средним значением влияния внешних возмущающих факторов, поскольку у такого предприятия есть все необходимые предпосылки для успешной деятельности; стратегический потенциал сможет противостоять внешней нестабильности при условии обеспечения руководством гибкой системы принятия эффективных и своевременных стратегических управленческих решений.

Как видно, достаточно устойчивое положение имеют предприятия, чьи параметры характеризуются пятым квадрантом матрицы; в данном исследовании таковыми являются предприятия *B* и *C* с рейтингами конкурентного статуса 2 и 3 соответственно (см. табл. 5.9).

Матрица конкурентного положения 3×4 может быть использована в качестве практического инструмента для разработки рекомендуемых стратегических направлений развития предприятия. Преимуществами ее применения являются наглядность, возможность прослеживания изменения конкурентной позиции предприятия в динамике.

Таким образом, оценка конкурентного статуса предприятия на основе параметров, наиболее полно характеризующих и оказывающих непосредственное влияние на формирование стратегии деятельности – уровня развития стратегического потенциала и оценки влияния факторов двухуровневой внешней среды деятельности предприятия – является информационной базой для принятия руководством предприятия управленческих решений по разработке и реализации стратегии развития.

РАЗДЕЛ 6

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Диагностика конкурентных позиций предприятия

Диагностика конкурентоспособности предприятия в современных условиях приобретает особо важное значение. Результатом диагностики должен быть диагноз, который представляет собой определение состояния конкурентной среды [18, 97]. На основании установленного диагноза разрабатываются деловые и функциональные стратегии, направленные на создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности предприятия.

Принципиальная схема диагностики конкурентоспособности предприятия должна включать следующие этапы:

1. Формирование методологии диагностики конкурентоспособности предприятия – проведение аналитической, экспертной или имитационной (модельной) диагностики.
2. Выявление характеристик деятельности предприятия для оценки его конкурентоспособности, учитывающих оптимальное сочетание состояния внешней и внутренней среды.
3. Разработка методики оценки выбранных характеристик по соответствующим им показателям.
4. Комплексная оценка уровня конкурентоспособности предприятия с учётом влияния каждой из характеристик на результативный показатель.
5. Качественный анализ полученных результатов и выявление наиболее опасных конкурентов.
6. Определение сильных и слабых характеристик по сравнению с соответствующими характеристиками конкурентов.
7. Оценка взаимного влияния всех характеристик с целью возможности управления ими.

8. Формирование организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятий на основе проведенных исследований.

Основополагающим направлением диагностики является оценка фактического уровня конкурентоспособности предприятия, которая осуществляется при помощи комплексной оценки показателей деятельности предприятия.

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятия предусматривает увеличение рыночной активности, расширение собственных возможностей и рост конкурентоспособности продукции. Каждая характеристика включает ряд показателей деятельности предприятия, следовательно, чтобы изменить степень её влияния на уровень конкурентоспособности предприятия, необходимо определённым образом воздействовать на соответствующие факторы.

В настоящее время к большинству систем управления, в том числе и к системе управления конкурентоспособностью предприятия, предъявляются высокие требования к быstroдействию, надёжности, устойчивости к изменениям функционирования системы [142].

С целью определения возможных значений показателей в будущих периодах применяется трендовый анализ показателей [38, 130], влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, который даст возможность при помощи рассчитанного уравнения тренда определять предполагаемое их значение в будущих периодах и выявлять тенденцию их изменения.

При анализе динамики изменения выбранных характеристик имеется возможность сравнивать показатели деятельности конкурентов между собой, так как перечень этих показателей является общим для всех объектов исследования.

В соответствии с методикой комплексной оценки объектов конкурентной среды на основании выбранных характеристик рассчитывается конкурентоспособность анализируемых предприятий. Для этого количественные значения характеристик по предприятиям заносятся в матрицу исходных данных для расчёта конкурентоспособности за временной интервал $t_1 - t_5$ (табл. 6.1).

Расчёт комплексного показателя конкурентоспособности предприятий показал, что на рынке строительной продукции Полтавской области имеется три лидера. Так, в t_1 году заметно лидерство предприятия H , по отношению к конкурентам его конкурентоспособность составляет 2,0662. Это предприятие специализируется на выпуске строительной продукции, которая является самой конкурентоспособной на рынке. Однако при анализе значимости характеристик видно, что с t_2 года на рынке в целом заметно снижается влияние конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность предприятия. Изменение динамики показателей, выявленное при предварительном анализе их влияния на уровень конкурентоспособности предприятия, с учетом прибыли и объёма реализации, а также повышения зависимости от внешних источников финансирования привело к снижению конкурентоспособности предприятия H , в результате чего лидирующее положение занимает предприятие B .

Предприятие B с t_2 года является лидером в связи с эффективным использованием ресурсов (повышением уровня стратегического потенциала), наряду со снижением доли заёмных средств в формировании имущества предприятия и с повышением конкурентоспособности продукции.

В рамках стратегии следования за лидером работало предприятие A в интервале $t_1 - t_4$ гг., преследуя цель стать лидером на рынке в t_5 году. Анализ показателей деятельности предприятия A выявил, что был сделан акцент не на одной характеристике, а в равной степени на весь комплекс характеристик для стабилизации деятельности предприятия и поддержания уровня конкурентоспособности.

Полученные результаты оценки свидетельствуют, что наиболее существенными при формировании комплексного показателя конкурентоспособности предприятия являются показатели объёма реализации выпущенной продукции, имущества предприятия и доли рынка, занимаемой производителем.

Таблица 6.1

Уровень конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов Полтавской области

№ п/п	Предприятия		Характеристики предприятий							Комплекс- ный показа- тель	Уровень	
			Объём реали- зации	Числен- ность рабо- тающих	Имущество пред- приятия	Обяза- тель- ства	Прибыль	Доля рынка	Конку- рентоспо- собность продукции		конкурентоспособности предприятий	
											по отноше- нию к наилучшему значению	по отноше- нию к среднему значению
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Предприятие А	t ₁	1	0,1473	0,2184	0,0598	0,9560	1	0,3953	0,5398	0,7805	1,6127
		t ₂	0,8624	0,1433	0,3445	0,0989	1	1	0,4680	0,5982	0,7574	1,5797
		t ₃	0,8204	0,1406	0,3536	0,0810	1	1	0,5115	0,6180	0,8382	1,7456
		t ₄	1	0,0815	0,4015	0,0352	1	0,7440	0,5983	0,5808	0,9000	1,5401
		t ₅	1	0,0665	0,4218	0,0605	1	1	0,6516	0,6660	1	1,9782
2.	Предприятие Б	t ₁	0,0153	0,8243	0,1024	0,1820	0,1100	0,0027	0,4330	0,1923	0,2781	0,5745
		t ₂	0,0004	0,8475	0,2181	0,3640	0,4792	—	—	0,2446	0,3506	0,6459
		t ₃	—	0,7627	0,2175	0,3054	0,6832	—	—	0,2041	0,2768	0,5765
		t ₄	0,0780	1	0,2177	0,1858	0,7902	0,1952	0,5014	0,3175	0,4920	0,8419
		t ₅	—	1	0,2162	0,4029	0,6513	—	—	0,2514	0,3775	0,7467

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3.	Предприятие В	t ₁	0,9799	0,2905	0,4163	0,0623	1	0,6556	0,4708	0,5415	0,7830	1,6178
		t ₂	1	0,2304	1	0,0991	0,8268	0,6841	0,5202	0,6977	1	1,8423
		t ₃	1	0,2093	1	0,0711	0,9556	0,7166	0,6387	0,7373	1	2,0826
		t ₄	0,6252	0,1486	1	0,0446	0,8341	1	0,6987	0,6449	1	1,7111
		t ₅	0,4157	0,1302	1	0,1205	0,7034	0,8108	0,5688	0,5502	0,8261	1,6342
4.	Предприятие Г	t ₁	0,1944	0,6703	0,0247	0,5171	0,4205	0,0560	0,4469	0,2719	0,3931	0,8123
		t ₂	0,1315	0,6579	0,0352	0,8727	0,5703	0,0574	0,5145	0,3129	0,4485	0,8263
		t ₃	0,1489	0,5921	0,0308	0,3956	0,9195	0,0697	0,5124	0,2513	0,3408	0,7098
		t ₄	0,1494	0,3714	0,0399	0,1981	0,8675	0,1106	0,4455	0,2239	0,3470	0,5937
		t ₅	0,1423	0,2895	0,0437	0,3551	0,8294	0,0800	0,4398	0,2348	0,3526	0,6974
5.	Предприятие Д	t ₁	0,1486	0,8133	0,1826	0,2049	0,4899	0,0497	0,4255	0,2837	0,4102	0,8476
		t ₂	0,0882	0,6944	0,6954	1	0,5464	0,0587	0,4798	0,4791	0,6867	1,2651
		t ₃	0,0657	0,7031	0,7083	0,8189	0,7306	0,0005	0,3119	0,3956	0,5366	1,1174
		t ₄	0,0681	0,4643	0,7404	1	0,7568	0,0245	0,6733	0,4487	0,6953	1,1898
		t ₅	0,0723	0,4681	0,4017	1	0,6992	0,0109	0,4322	0,3545	0,5323	1,0530

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
6.	Предприятие Е	t ₁	0,0695	0,5495	0,0812	0,2954	0,0397	0,0862	0,4803	0,1997	0,2888	0,5966
		t ₂	0,0191	0,4717	0,2186	0,3111	0,3391	0,1765	0,5013	0,2450	0,3512	0,6470
		t ₃	—	0,8182	0,2130	0,1222	0,8033	0,0077	0,4313	0,2072	0,2810	0,5853
		t ₄	—	0,8667	0,2027	0,0837	0,7626	0,0027	0,3850	0,2229	0,3454	0,5911
		t ₅	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7.	Предприятие Ж	t ₁	0,8991	0,3742	0,2419	0,0454	0,6367	0,4739	0,4706	0,4105	0,5936	1,2264
		t ₂	0,7387	0,4032	0,4999	0,1369	0,5249	0,4664	0,5047	0,4766	0,6831	1,2588
		t ₃	0,4418	0,3629	0,5162	0,0747	0,8260	0,2458	0,4250	0,3911	0,5304	1,1047
		t ₄	0,5859	0,2500	0,5343	0,0481	0,7875	0,6253	0,4183	0,4750	0,7361	1,2596
		t ₅	0,3692	0,2245	0,5393	0,0933	0,2887	0,4494	0,4717	0,3587	0,5386	1,0654
8.	Предприятие З	t ₁	0,1168	0,8133	0,0538	0,3730	0,3042	0,0476	0,4526	0,2496	0,3609	0,7457
		t ₂	0,1398	0,8333	0,1239	0,8929	0,6140	0,0762	0,4949	0,3643	0,5221	0,9620
		t ₃	0,1050	0,8491	0,1272	1	0,8560	0,0771	0,5216	0,3570	0,4842	1,0084
		t ₄	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		t ₅	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
9.	Предприятие И	t ₁	0,0836	0,6703	0,0665	1	0,2382	0,0304	0,6899	0,3408	0,4928	1,0182
		t ₂	0,0336	0,6250	0,1229	0,7836	0,5467	0,0156	0,6132	0,2971	0,4258	0,7846
		t ₃	0,0614	0,5769	0,1232	0,2939	0,7049	0,0262	0,5218	0,2058	0,2791	0,5814
		t ₄	0,0035	0,3939	0,1290	0,1233	0,8556	—	—	0,1522	0,2359	0,4036
		t ₅	0,0004	0,4681	0,1392	0,2190	0,8748	—	—	0,1802	0,2706	0,5352
10.	Предприятие К	t ₁	0,4499	0,2641	0,1990	0,0928	0,0003	0,1404	0,4764	0,2111	0,3052	0,6307
		t ₂	0,4170	0,2463	0,4198	0,0891	0,0001	0,1933	0,5309	0,2642	0,3787	0,6977
		t ₃	0,1734	0,2293	0,4207	0,0437	0,2879	0,0641	0,6568	0,2101	0,2850	0,5935
		t ₄	0,3921	0,1361	0,4439	0,0207	0,0001	0,6797	0,6970	0,3558	0,5514	0,9435
		t ₅	0,0697	0,7333	0,3948	0,0110	0,6210	0,1922	0,5126	0,2785	0,4182	0,8272

Окончание таблицы 6.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
11.	Предприятие Л	t ₁	0,0875	1	0,0224	0,3620	0,1751	0,0274	0,4297	0,2264	0,3274	0,6764
		t ₂	0,1129	0,9615	0,0427	0,3840	0,5247	0,0438	0,3914	0,2667	0,3823	0,7043
		t ₃	0,1410	1	0,0649	0,1557	0,8529	0,0726	0,4385	0,2510	0,2726	0,5678
		t ₄	0,1050	0,6842	0,0912	0,0635	0,8534	0,0922	0,3660	0,2281	0,3535	0,6049
		t ₅	0,0834	0,6471	0,1181	0,0953	0,8431	0,1104	0,4151	0,2388	0,3586	0,7093
12.	Предприятие М	t ₁	0,0220	0,7531	0,0800	0,1772	0,1619	0,0024	0,4533	0,1924	0,2782	0,5748
		t ₂	—	1	0,1711	0,2937	0,5210	—	—	0,2452	0,3514	0,6475
		t ₃	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		t ₄	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		t ₅	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
13.	Предприятие Н	t ₁	0,8537	0,2490	1	0,0698	0,8853	0,4405	1	0,6916	1	2,0662
		t ₂	0,9528	0,2083	0,4645	0,0717	0,0120	0,4716	1	0,4313	0,6182	1,1388
		t ₃	0,9188	0,2922	0,4607	0,0453	0,0001	0,3886	1	0,4698	0,6372	1,3270
		t ₄	0,8198	0,1256	0,5070	0,0193	0,4799	0,5285	1	0,4981	0,7719	1,3207
		t ₅	0,1256	0,1358	0,4987	0,0332	0,0001	0,3784	1	0,2536	0,3808	0,7533
Значимость характеристик предприятий (внутренняя и внешняя)		t ₁	0,0625	0,0722	0,2325	0,1200	0,1416	0,2094	0,1618	—		
		t ₂	0,1511	0,1014	0,2381	0,1264	0,1265	0,2110	0,0455			
		t ₃	0,2554	0,0822	0,2022	0,1319	0,0836	0,2170	0,0277			
		t ₄	0,2503	0,1087	0,1851	0,1475	0,0777	0,1811	0,0496			
		t ₅	0,2794	0,1024	0,1690	0,1317	0,0912	0,1776	0,0487			

Предлагаемый подход к расчёту комплексного показателя конкурентоспособности предприятия позволяет оценить положение анализируемого хозяйствующего субъекта по отношению к конкурентам, а также проводить диагностику по отдельным характеристикам и сравнивать их с аналогичными предприятиями-конкурентами.

Каждая из характеристик включает ряд показателей и формируется под влиянием системы факторов, следовательно, общая их совокупность позволяет дать объективную оценку рыночной активности предприятия, его собственным возможностям и конкурентоспособности продукции.

Обобщающие показатели рыночной активности и собственных возможностей предприятий рассчитаны на основе приёмов таксономического анализа [111], который заключается в оценке уровня обобщающего показателя, исходя из наличия вектора-норматива.

В условиях дефицита средств, направляемых на расширение производства, актуальной является задача по оптимальному использованию ресурсов и выявлению имеющихся резервов [15] для достижения устойчивого конкурентного положения на рынке. Сопоставление достигнутого уровня характеристик, влияющих на конкурентоспособность предприятия, со среднерыночным уровнем позволяет установить резерв его повышения, способствующий сбалансированному развитию предприятия.

В силу системного характера процессов, протекающих во внутренней и внешней среде, происходит одновременное изменение всех характеристик, определяющих конкурентоспособность предприятия. Разработка гибкой стратегии обеспечения конкурентоспособности заключается в учёте совокупного и взаимного влияния конкурентоспособности продукции, рыночной активности и собственных возможностей предприятия.

По каждому предприятию производится количественный анализ, который состоит в расчете коэффициентов детерминации связи и их оценки на основе значений рассматриваемой зависимости характеристик.

Коэффициент детерминации – это отношение объяснённой части вариации ко всей вариации в целом [87]. Чем ближе коэффициент

детерминации (R^2) к единице, тем сильнее сила связи между включёнными в модель величинами. В табл. 6.2 приведены исследуемые зависимости между показателями оценки характеристик, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

Матричный подход при исследовании взаимного влияния характеристик позволяет обеспечить системность исследования, учесть все виды взаимосвязи и получить объективную характеристику влияния элементов на итоговые показатели конкурентоспособности [107].

Таблица 6.2

Матрица функциональных взаимосвязей между характеристиками, определяющими конкурентоспособность предприятия

Характеристики предприятий	Характеристики предприятий		
	рыночная активность	собственные возможности	конкурентоспособность продукции
Рыночная активность	—	$P_{AKT} = f(C_{BO3M})$	$P_{AKT} = f(K_{ПР})$
Собственные возможности	$C_{BO3M} = f(P_{AKT})$	—	$C_{BO3M} = f(K_{ПР})$
Конкурентоспособность продукции	$K_{ПР} = f(P_{AKT})$	$K_{ПР} = f(C_{BO3M})$	—

Показатели, используемые в исследовании взаимосвязи характеристик ($P_{хар_{kz}}$) рассчитываются по формуле:

$$P_{хар_{kz}} = \frac{P_{ф_{kz}}}{P_{б_{kz}}}, \quad (6.1)$$

где $P_{ф_{kz}}$, $P_{б_{kz}}$ – соответственно фактический и базовый обобщающий показатель k -той характеристики деятельности предприятий в Z -том периоде анализа.

Использование такого подхода к созданию базы данных обеспечивает сопоставимость сравниваемых показателей, определение чувствительности к происходящим изменениям и обуславливает возможность проведения корреляционно-регрессионного анализа.

Корреляционно-регрессионные исследования показали, что спектр зависимости между различными характеристиками колеблется в интервале значений, определяемых как сильная связь или её отсутствие (табл. 6.3).

Таблица 6.3

**Матрица взаимосвязей между характеристиками,
определяющими конкурентоспособность предприятий
промышленности строительных материалов Полтавской области**

Характеристики предприятий	Характеристики предприятий		
	рыночная активность X1	собственные возможности X2	конкурентоспособность продукции X3
Рыночная активность	—	$y = -0,412 X_2^2 + 1,698 X_2 - 0,060$ $R^2 = 0,46$	$y = -0,018 X_3^2 + 0,085 X_3 + 1,035$ $R^2 = 0,92$
Собственные возможности	$y = -0,206 X_1^2 + 1,094 X_1 + 0,159$ $R^2 = 0,74$	—	$y = -0,025 X_3^2 + 0,082 X_3 + 0,957$ $R^2 = 0,65$
Конкурентоспособность продукции	$y = -0,266 X_1^2 + 0,843 X_1 + 0,224$ $R^2 = 0,50$	$y = -0,521 X_2^2 + 1,238 X_2 + 0,143$ $R^2 = 0,86$	—

Критерием сильной связи выбрано значение коэффициента детерминации $R^2 \geq 0,75$; в качестве критерия умеренной силы связи принято значение в интервале $R^2 = [0,5; 0,75]$, слабой связь признаётся при $R^2 < 0,5$.

Представленные характеристики взаимозависимы и взаимосвязаны, так как они гибко реагируют на изменения, происходящие в других характеристиках, и оказывают обратное прямое

либо косвенное воздействие.

Основные типы зависимостей между рассматриваемыми параметрами предприятий промышленности строительных материалов Полтавской области представлены на рис. 6.1–6.3.

Как видно из представленных данных, преобладают зависимости квадратичной модели связи, так как данная модель способна адекватно описать зависимости с экстремумами, которыми являются взаимозависимости между характеристиками, определяющими конкурентоспособность предприятия.

Зависимость рыночной активности от собственных возможностей характеризуется одной точкой перелома (рис. 6.1, а): при повышении собственных возможностей рыночная активность не изменяется, при этом когда уровень собственных возможностей начинает снижаться, рыночная активность резко возрастает. Такой характер зависимости имеет экономический смысл. Рыночная деятельность не может быть успешной в течение длительного времени без расширения собственных возможностей, которое предполагает активизацию инновационной деятельности с определёнными затратами ресурсов. Эффективное использование ресурсов отражается на графике ростом собственных возможностей, но не является предпосылкой к росту рыночной активности; это произойдёт при введении инноваций для повышения конкурентоспособности продукции. Такой период времени и характеризуется точкой перелома.

Акценты в инновационной деятельности определяются ориентацией предприятий на реализацию конкурентных стратегий лидерства в снижении издержек и дифференциации продукции, что способствует увеличению рыночной активности при повышении конкурентоспособности продукции (рис. 6.1, б).

Рост собственных возможностей является результатом требований рынка (рис. 6.2, а), а колебание наблюдается в зависимости собственных возможностей от конкурентоспособности продукции (рис. 6.2, б). При снижении конкурентоспособности продукции средства предприятий направляются на приобретение имущества с целью его эффективного использования.

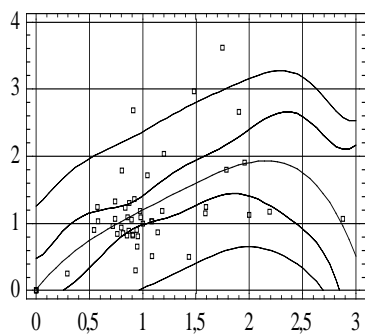
Зависимость конкурентоспособности продукции от рыночной активности имеет две точки перегиба (рис. 6.3, а): при снижении темпов изменения рыночной активности на 15% конкурентоспособность продукции изменилась на 15% (линейная зависимость); при повышении изменения рыночной активности на 65% темпы роста конкурентоспособности продукции возрастают на 15%. Это объясняется тем, что рост рыночной активности является предпосылкой повышения конкурентоспособности продукции.

Противоречивой является зависимость конкурентоспособности продукции от собственных возможностей (рис. 6.3, б), при которой эффективность использования ресурсов увеличивается при снижении конкурентоспособности продукции и наоборот. Такие результаты можно объяснить тем, что многие предприятия для выпуска продукции приобрели дорогостоящее оборудование (при неизменившихся объёмах реализации продукции снизился показатель фондоотдачи, характеризующий эффективность использования ресурсов). Поэтому временное снижение использования отдельных видов ресурсов предприятий объясняется выбранной стратегией их накопления с целью дальнейшего повышения конкурентоспособности продукции.

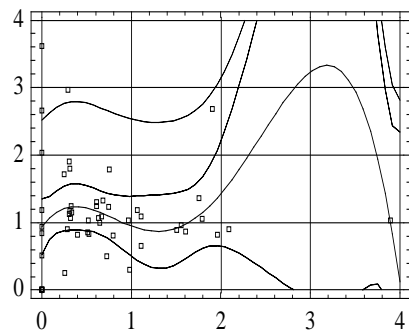
Результатом исследования рынка строительной продукции промышленных предприятий Полтавской области является матрица учёта взаимосвязей между характеристиками, определяющими конкурентоспособность предприятия (табл. 6.4).

Итоговый ряд взаимосвязей характеристик, влияющих на конкурентоспособность предприятия, может служить основой для выбора ориентиров при разработке стратегии развития предприятия, направленной на укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Такой подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия позволяет значительно сократить время реакции предприятия на происходящие изменения, обеспечить высокий адаптационный уровень, работоспособность системы стратегического управления и сосредоточить усилия руководства на формировании стратегии укрепления конкурентоспособности предприятия.

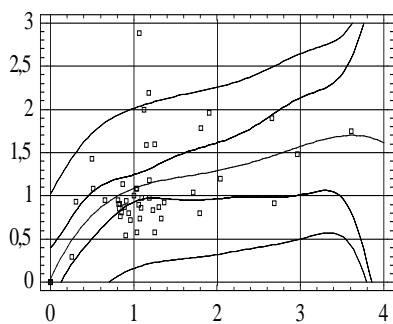


а)

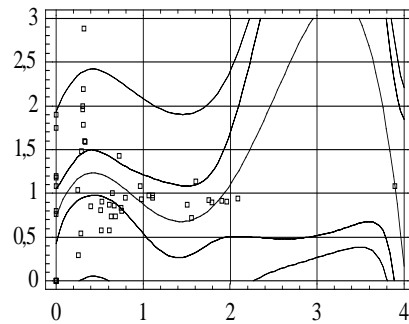


б)

Рис. 6.1. – Зависимость рыночной активности:
а) от собственных возможностей;
б) от конкурентоспособности продукции

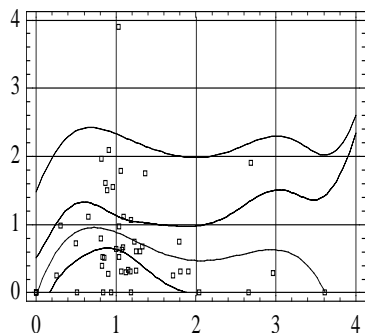


а)

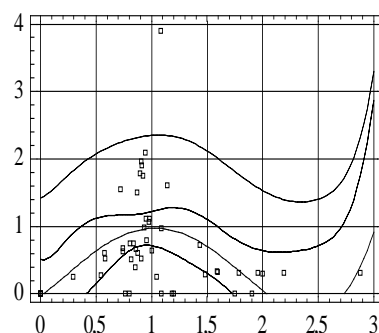


б)

Рис. 6.2. – Зависимость собственных возможностей:
а) от рыночной активности;
б) от конкурентоспособности продукции



а)



б)

Рис. 6.3 Зависимость конкурентоспособности продукции
а) от рыночной активности;
б) от собственных возможностей

**Учёт взаимосвязи изменений характеристик на рынке
промышленных предприятий Полтавской области, выпускающих
строительную продукцию**

№ п/п	Взаимосвязь характеристик	Обязатель- ный учёт	Желательный учёт	Рекомендатель- ный учёт
1.	Рыночная активность – собственные возможности	–	–	X
2.	Рыночная активность – конкурентоспособность продукции	X	–	–
3.	Собственные возможности – рыночная активность	–	X	–
4.	Собственные возможности – конкурентоспособность продукции	–	X	–
5.	Конкурентоспособность продукции – рыночная активность	–	–	X
6.	Конкурентоспособность продукции – собствен- ные возможности	X	–	–

**6.2. Формирование организационного обеспечения
процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности
предприятия**

Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей, рассматривается не как единовременная, а как серия непрерывных, взаимосвязанных действий – функций управления, объединённых связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Для осуществления разработанной процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия немаловажное

значение имеет её организационное обеспечение.

В последнее время в связи с быстрыми изменениями в экономической среде организационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия стало объектом внимания предпринимателей, менеджеров, экономистов, практиков [23, 39, 49, 74, 82, 100, 155, 157].

Процесс организационного обеспечения – это функция управления, которая является его центральным звеном. Под организационным обеспечением понимается система действий и мероприятий, направленных на упорядочение деятельности предприятия. Организационное обеспечение предусматривает распределение ресурсов для определенных процессов в пространстве (оценка конкурентоспособности предприятия) и во времени (диагностика конкурентоспособности предприятия).

Организационное обеспечение состоит из двух частей:

- 1) процессная часть – система процессов (действий, функций, операций);
- 2) структурная часть – система звеньев, выполняющих действия, функции, операции.

Целью организации процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия является создание необходимых предпосылок для того, чтобы менеджеры предприятия различных уровней управления получили возможность моделировать будущее своего предприятия, развивая его возможности [26].

Организационное обеспечение процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия должно формироваться с учетом определенных принципов, которыми являются:

соответствие организационного обеспечения системе, для которой оно создано, – способности охватывать все элементы системы, объективно учитывать особенности их функционирования в условиях конкретного предприятия, реально подходить к возможности их изменения;

адекватность – возможность изменения организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности

предприятия в соответствии с изменениями целей системы, структуры ее элементов;

непрерывность развития – совершенствование организационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия и содержания выполняемых работ в соответствии с повышением сложности производства, появлением технических, организационных, управленческих инноваций;

плановость действий – включение совершенствования организации процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия в качестве элемента в стратегическое управление развитием предприятия;

экономичность – рационализация затрат на оценку и диагностику конкурентоспособности, обеспечение максимальной экономической эффективности при совершенствовании управления конкурентоспособностью продукции, рыночной активностью и собственными возможностями предприятия;

обратная связь – получение информации из окружения системы с целью отслеживания и коррекции различного характера отклонений, связанных с формированием и развитием конкурентоспособности предприятия;

моделируемость – диагностика характеристик, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, позволяющей прогнозировать их изменение во времени для выбора наилучшей стратегии достижения цели при минимальных затратах ресурсов.

Условием создания организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия является наличие четырех составляющих его эффективной работы. К ним относятся: четко сформулированные цели создания организационного обеспечения; установленные критерии его работы; инструменты, с помощью которых обеспечивается работа всей системы управления конкурентоспособностью предприятия; ресурсы, которые позволяющие реализовать поставленные цели.

В основе формулировки целей создания организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности

предприятия лежит принцип рассмотрения его как целенаправленной системы, имеющей глобальные цели для предприятия в целом и конкретные для каждой функциональной подсистемы. Постановка целей на верхнем уровне объясняется стремлением предприятия к разработке инноваций, производства, финансов, сбыта. Конкретные цели обеспечивают достижение целей более высокого порядка. Базовым при формулировании целей более низкого уровня является программно-целевой подход, при котором соблюдается требование, что вся совокупность функций, работ и усилий подчинена достижению установленной конечной цели, в данном случае – обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Следующим условием эффективности организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия является установление критериев его работы. Критерием является признак, на основании которого производится оценка эффективности управления конкурентоспособностью предприятия. К таким критериям относятся: уровень конкурентоспособности предприятия, объем продаж, доля рынка, коэффициент обновления ассортимента и др.

Принятие решений о формировании и развитии конкурентоспособности предприятия предполагает применение различных инструментов – методов воздействия на характеристики оценки конкурентоспособности для достижения целей предприятия.

Под ресурсами организационного обеспечения следует понимать источники воздействия на состояние соответствующих факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия. Эти источники не являются изолированными, так как формируются в результате взаимного влияния. Ограничения по ресурсам могут привести к необходимости пересмотра ранее сформулированных целей работы организационного обеспечения.

Руководствуясь целью формирования организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия, принципами его построения и условием эффективной работы, целесообразно создать координационный орган матричного

типа [28, 51], который способен осуществлять интегральные функциональные связи между подразделениями предприятия.

Деятельность координационного органа должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими для данного подразделения правила диагностики, мониторинга и анализа конкурентоспособности, порядок предоставления руководству предприятия мероприятий по укреплению соответствующей характеристики конкурентоспособности предприятия.

Основные положения формирования организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия таковы:

1. Общее руководство конкурентоспособностью предприятия осуществляется руководителем предприятия или одним из его заместителей.

2. При руководстве предприятия создаётся координационный совет, в который входят координатор, ответственные исполнители и аналитики процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия.

3. Оценка и диагностика конкурентоспособности производится по отдельным функциональным характеристикам, определяющим уровень конкурентоспособности предприятия.

4. Ответственному исполнителю в области работ по обеспечению конкурентоспособности подчиняются все работники, которые по своим обязанностям связаны с реализацией этих функций.

5. Итоговый анализ производится по всем характеристикам, определяющим уровень конкурентоспособности предприятия, аналитиками процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности, которые рекомендуют мероприятия стратегического и текущего характера по укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке.

6. Результаты анализа обсуждаются и утверждаются координационным советом и предоставляются высшему руководству.

Координационный орган является центром, аккумулирующим информацию по проблемам оценки и диагностики конкурентоспособ-

ности предприятия, формулирует конкретные задачи для разработчиков мероприятий. Он организывает работу в перспективном и текущем направлениях. К перспективной работе относится разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и определение необходимых ресурсов. Текущая работа сводится к контролю и устранению «сбоев», возникающих в процессе производства и реализации продукции. Кроме того, координационный орган обеспечивает соответствующие подразделения информацией об управлении конкурентоспособностью.

Подсистема высшего руководства делегирует координационному совету полномочия по сбору, анализу и обработке стратегической информации, касающейся вопросов повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Результаты этой обработки предоставляются руководству координатором процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия вместе с соответствующими рекомендациями, разработанными координационным советом, по определению направлений стратегического развития предприятия.

На линейном уровне координационный орган взаимодействует с функциональными и производственными звеньями, которым он, в свою очередь, делегирует полномочия по сбору информации. Поступающая информация может быть как вторичной (например, информация о состоянии финансовой подсистемы предприятия, выраженная в количественных показателях), так и первичной (например, результаты экспертных опросов).

Далее осуществляется анализ соответствия качества и уровня управления конкурентоспособностью требованиям производства [48]. В качестве методической базы проведения такого анализа могут служить положения по диагностике конкурентоспособности предприятия. На основании выполненного анализа делаются заключения о состоянии конкурентоспособности, об использовании имеющихся возможностей, об уровне развития каждой из характеристик (рис. 6.4).

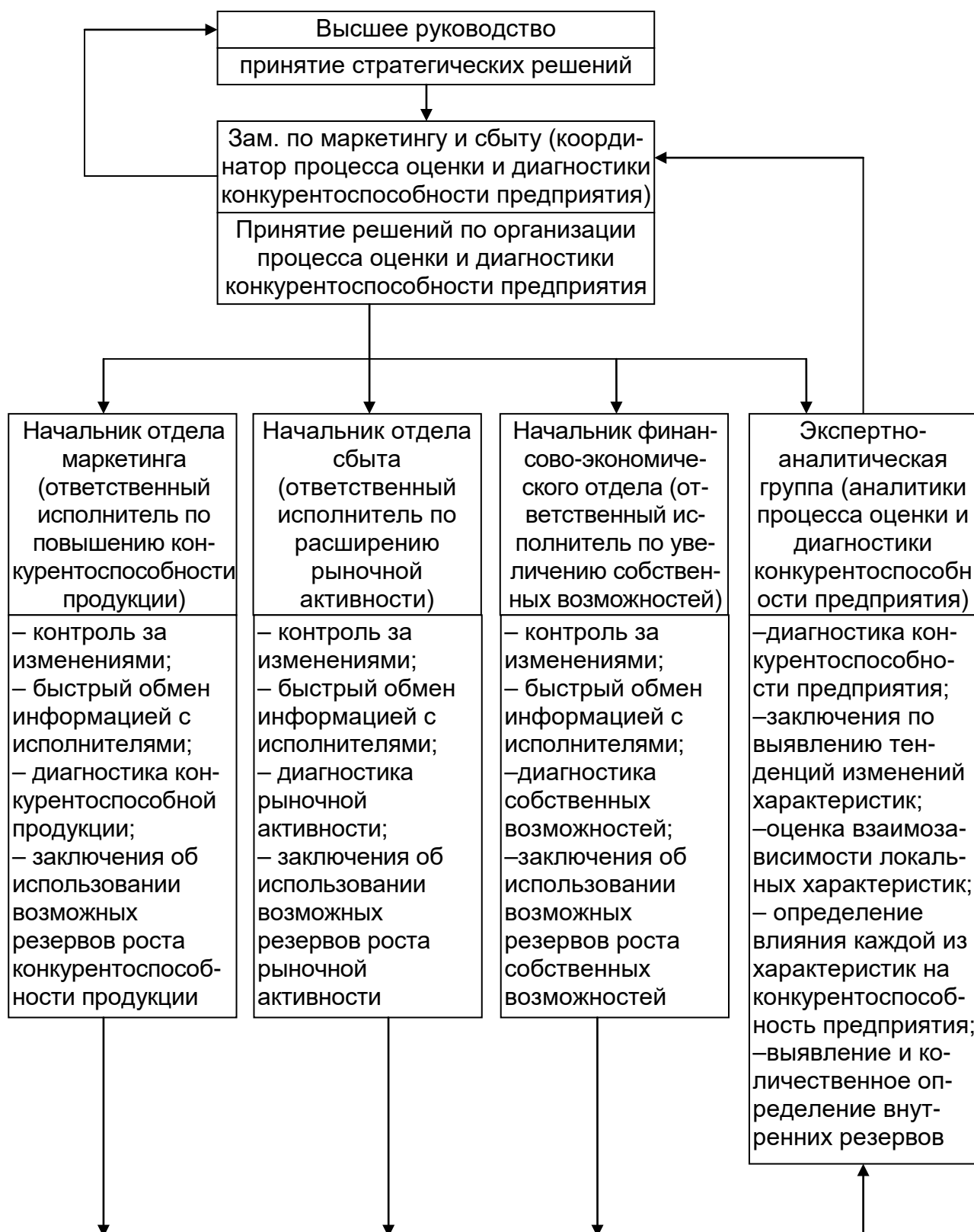


Рис. 6.4. Организационное обеспечение процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия

Информация, предоставляемая как непосредственно функциональными подразделениями, так и предварительно обработанная ответственными исполнителями, поступает в аналитический блок [144].

Схема организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия носит принципиальный характер, поскольку на различных предприятиях функции отделов могут быть совмещены, а структура определяется спецификой предприятия.

В зависимости от масштаба деятельности предприятия и принятой структуры управления кадровый состав аналитиков процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия, а также подчинённых ответственным исполнителям может существенно различаться, а их функции могут быть совмещены и перераспределены.

В качестве примера связей между подразделениями предприятия рассматриваются взаимоотношения отдела маркетинга с другими службами предприятия. В обобщённом виде основные функции распределяются между ответственными исполнителями процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия следующим образом.

Начальник отдела маркетинга – ответственный исполнитель по повышению конкурентоспособности продукции – осуществляет ряд функций.

Комплексное изучение рынка:

анализ и прогноз конъюнктуры рынка;

анализ деятельности конкурентов, качества, технического и ценового уровня их продукции;

анализ развития структуры рынка;

стратегическое прогнозирование развития рынка;

анализ контингента и групп потребителей и тенденции изменения их требований к продукции;

оптимальную номенклатуру и стоимости продукции с учётом состояния рынка, возможностей и целей предприятия;

анализ и формирование требований к качеству и потребительским свойствам продукции;

анализ влияния научно-технического прогресса на выпуск продукции;

определение технико-экономической политики предприятия с ориентацией на различные рынки сбыта;

анализ и оценка конкурентоспособности продукции на рынке.

Изучение методов и способов сбыта и организация рекламы:

организация экономичных способов сбыта: собственные сбытовые организации, дилеры, биржи, фирменные магазины и др.;

анализ издержек сбыта;

организация рекламы, в том числе разработка текущей и перспективной рекламной деятельности, выставок, потребительских конференций, презентаций и анализ их эффективности;

определение наиболее эффективных способов оплаты продукции и установление льгот при оплате.

Формирование потребительского спроса:

изучение спроса различных групп потребителей на рынке;

создание вводной рекламы, информирующей потребителей об особенностях и свойствах нового товара, предназначенной для удовлетворения запросов потенциальных потребителей;

проведение опросов, анализа отзывов потребителей.

Стимулирование сбыта продукции на рынке:

- активная рекламная деятельность, выставки и презентации продукции;

реклама условий сервисного обслуживания;

введение торговых скидок, других форм торговли;

стимулирование работников предприятия к увеличению сбыта продукции.

Начальник отдела сбыта – ответственный исполнитель по расширению рыночной активности – осуществляет следующие функции:

1. Бюро сбыта со склада готовой продукции:

изучение потребности в планово-распределяемой продукции;

определение потребности в продукции, поставляемой по прямым хозяйственным связям;

участие в планировании ассортимента (номенклатуры) выпускаемой продукции, исходя из необходимости более полного удовлетворения заявок, а также максимального повышения рентабельности производства;

заключение договоров на поставку продукции, в том числе на поставку продукции по прямым хозяйственным связям на длительный период;

заказ отделу маркетинга рекламных проспектов, рассылка их покупателям продукции;

разработка планов-графиков отгрузки продукции потребителям, обеспечивающих выполнения плана реализации;

осуществление связей и переписки с покупателями по вопросам поставки готовой продукции;

определение суммарной специфицированной потребности в продукции, которую необходимо запустить в производство;

обеспечение отгрузки продукции потребителям в сроки и по заключённым договорам;

учёт отгрузки готовой продукции, анализ движения её остатков на складе и поддержание складских остатков в пределах установленных нормативов;

составление и предоставление статистической отчётности по поставкам готовой продукции потребителям;

участие в пересмотре оптовых цен на выпускаемую продукцию;

рассмотрение претензий покупателей за отгруженную продукцию.

2. Группа оперативного планирования и диспетчирования:

составление годовых, квартальных и месячных производственных программ на основании плана;

учёт хода выполнения производственной программы по всей номенклатуре изделий;

разработка методических рекомендаций в отношении оперативного планирования и учёта;

ведение отчётности о состоянии производства и выполнении отдельных заказов.

Начальник финансово-экономического отдела – ответственный исполнитель по увеличению собственных возможностей предприятия – осуществляет следующие функции.

1. Группа технико-экономического планирования:

организация и разработка прогрессивных нормативов для планирования производственно-экономической деятельности;

организация и разработка проектов перспективных и текущих планов;

руководство по составлению плана;

разработка перспективных, годовых, квартальных и месячных планов для отделов и предприятия в целом, контроль их выполнения;

ведение статистического учёта выполнения плана, составление статистической отчётности для вышестоящих органов;

участие в составлении годовых отчётов работы предприятия;

систематизация всех отчётных материалов и подготовка статистических сведений для отчётов, докладов и анализа;

организация экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия.

2. Группа калькуляции и цен:

разработка нормативов, ценников и методик для калькуляции выпускаемой продукции;

составление сметной калькуляции по всей товарной продукции;

пересмотр и утверждение в установленном порядке отпускных цен;

разработка мероприятий по снижению себестоимости продукции;

открытие заказов по услугам и анализ договоров, заключённых отделом сбыта;

подготовка материалов для переписки с внешними организациями по себестоимости и отпускным ценам на продукцию, а также по другим финансово-экономическим вопросам;

анализ технико-экономических показателей работы предприятия;

разработка методических положений по определению технико-экономической эффективности от внедрения новой техники, рационализации и изобретательства.

Как видно из рис. 6.4, организационное обеспечение процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия совмещается с организационной структурой системы, тем самым обеспечивая гибкость управления.

Такой вариант организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия имеет значительные преимущества по сравнению с существующими, так как он дает возможность улучшить межфункциональную координацию; производить эффективный контроль над всеми видами деятельности, поскольку они непосредственно связаны между собой.

6.3. Принятие управленческих решений для реализации стратегии развития

Стратегическое управление по своему смысловому содержанию является подготовкой предприятия к успешной деятельности в перспективе. Фундамент будущего закладывается путем создания систем подготовки и переподготовки управленческого персонала, накопления капитала, установления адекватных отношений с общественностью, макро- и микроокружением. Существенной чертой процесса стратегического управления является то, что это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений [29].

Стратегия не есть самоцель, стратегия должна приносить результаты. Для их достижения руководитель генерирует, предлагает, разрабатывает и внедряет посредством управленческого потенциала свои решения в деятельность предприятия. Следовательно, стратегическое управление всегда должно завершаться принятием решений конкретного, практического, прикладного характера, связанного с оказанием услуг либо с производством продукции, т.е. удовлетворением потребностей потребителей.

Выбор стратегии деятельности обусловлен поставленными целями предприятия, риском, на который может пойти предприятие, а также реакция на влияние изменений во внутренней и внешней среде.

В современной экономической литературе [29,99,140] существует следующая классификация стратегий в зависимости от классификационного признака:

1. По уровню управления, на котором разрабатывается стратегия (корпоративная, деловая, функциональная, оперативная); причем стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня, и является ее составляющей (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Классификация стратегий по уровням управления

2. По стадии «жизненного цикла» предприятия (стратегии роста, стабилизации, сокращения, реструктуризации, рис. 6.6, 6.7).

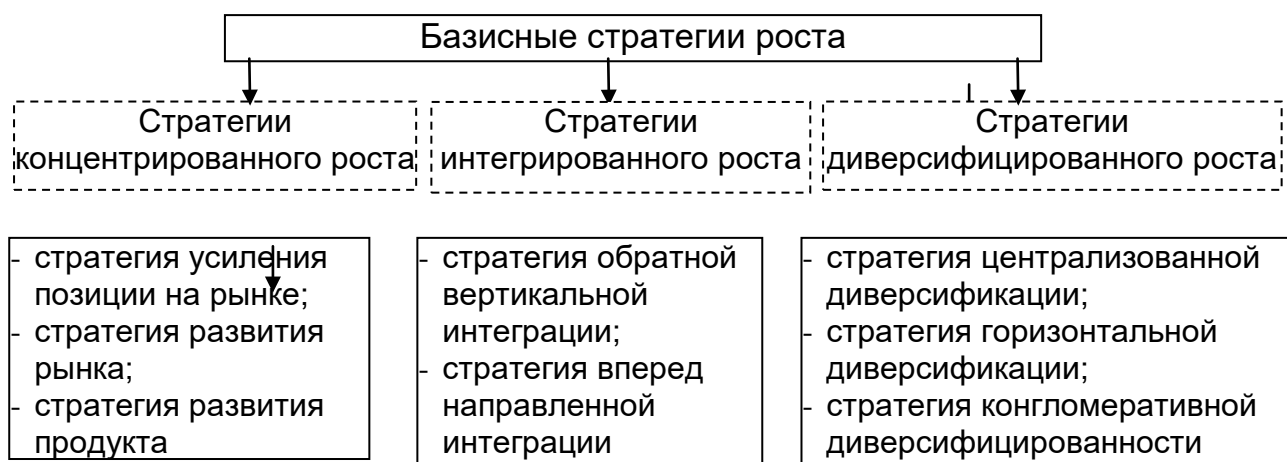


Рис. 6.6. Классификация стратегий роста

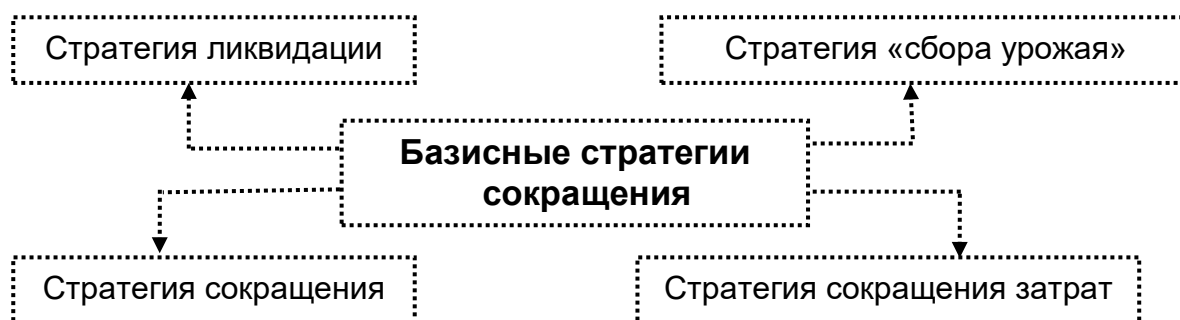


Рис. 6.7. Классификация стратегий сокращения

3. По позиции в конкурентной отраслевой среде (в зависимости от занимаемой позиции на рынке применяются различные стратегии конкурентной борьбы).

4. По характеру поведения предприятия на рынке (активная либо пассивная стратегия).

Активная (наступательная, экспансивная) стратегия имеет такие характерные черты, как [99]:

диверсификация (постоянное расширение деятельности предприятия);

технологическая ориентация (разработка нового продукта и оценка возможностей рынка);

наступательность (желание опередить конкурентов в выпуске и продажах нового продукта).

Пассивная (реактивная) стратегия отличается [99]:

концентрацией деятельности предприятия на определенной сфере;

рыночной ориентацией (предприятие, как правило, сначала изучает запросы потребителей, затем определяет технические и технологические возможности для разработки товара (услуг), которые могут удовлетворить сформировавшиеся потребности);

оборонной (предприятие защищает свою долю рынка путем обновления продукции в ответ на действия конкурентов).

Пассивный вид стратегии может иметь рецептивную и адаптивную формы. Для рецептивной стратегии характерно ограничение инноваций, использование уже проверенных управленческих решений и методов. Адаптивная стратегия имеет своей целью удержание позиций среди новаторских предприятий путем немедленного использования новых решений.

Обобщая все перечисленные способы следования этим разнообразным направлениям действий в процессе создания стратегии, их можно рассматривать под такими заголовками, как исследование и развитие, слияние и поглощение, экспансия, изъятие инвестиций и усовершенствование [154].

Возможно также выделение трех школ экономической мысли относительно выбора стратегических вариантов.

Первая заключается в выборе оппортунистической стратегии, которая предполагает слияния и поглощения, осуществляемые по мере их появления: каждое представляет собой специально разработанное решение, которое формируется сложившимися на данный момент возможностями [96, 154].

Вторая школа экологической мысли основывается на принципе, что предприятие должно активно оценивать все предсказуемые возможности, ему доступные, что может включать также ее проникновение в другие отрасли.

И. Ансофф [12, 13] создал логичный и систематический подход к оценке и отбору вариантов; его система оценки принимает во внимание концепцию синергии, обычно трактуемую в терминах «два плюс два равно пяти» [12, 13, 20, 69, 83, 95, 99, 140, 154]. Это означает, что в случае добавления к существующей сфере деятельности некой новой сферы должно иметь место такое взаимодействие между ними, которое в результате даст генерируемую прибыль больше, чем если бы эти бизнес-сферы работали как две отдельные части.

Третья, самая многочисленная школа, утверждает, что предприятие должно развиваться, следуя четко определенному пути, и что возможности деятельности должны изыскиваться только в пределах этого пути [96, 170]. Эта научная школа исходит из тех принципов, что

предприятия должны оставаться в рамках того поля деятельности, в котором у них есть специализированные знания; то есть возможно движение в сторону близких либо родственных отраслей, а также следование стратегиям обратной или вперед направленной интеграции, а также диверсификации – проникновения в новые технологии отраслей, технологически не связанных между собой.

Развитие предприятия по линии диверсификации наиболее предпочтительно в рыночных условиях. Освоение производства одновременно в нескольких направлениях с целью обеспечения гарантированного уровня прибыли может компенсировать возможное снижение деловой активности в одной сфере усилением такой активности в других сферах [42, 73].

Правильно разработанная стратегия приносит результаты, если в ее основе лежит конкурентное преимущество. Предприятие может иметь конкурентные преимущества, если уровень его работы с потребителями и заказчиками выше, чем у конкурентов, и оно в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Существует множество способов достижения конкурентных преимуществ [57, 140]:

- производство высококачественной продукции;
- организация обслуживания клиентов на максимальном уровне;
- предложение продукции по более низкой цене по сравнению с конкурентами;
- приобретение и освоение новых технологий;
- поиск наиболее благоприятного и удобного для поставщиков и потребителей географического расположения;
- обеспечение разработки и внедрения нового продукта в короткие сроки с потребностями рынка;
- создание хорошо известной торговой марки и репутации и др.

Наступательные действия по созданию конкретных преимуществ и оборонительные мероприятия по их удержанию разрабатываются в виде конкурентных стратегий (конкурентная стратегия – это концепция и подчиняемая ей система действий предприятия, направленных на достижение конечных целей [69]), предусматривающих как долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные

возможности предприятия, так и краткосрочные тактические ходы для адекватной и своевременной реакции на ситуацию.

При этом конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая. Если деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как вести конкурентную борьбу, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по характеру деятельности в разнообразных условиях отрасли, то конкурентная стратегия связана исключительно с планами конкурентного поведения и предоставлением дополнительных ценностей для потребителей.

В теории и практике стратегического управления существуют пять вариантов подходов к формированию стратегии конкуренции [140]:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товарной продукции или услуг, что влечет за собой повышенный интерес покупателей.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание продукции специфических черт, отличающих ее от товаров предприятий-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность обеспечить оптимальные издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и уровнем качества.

4. Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках) ориентирована на узкий круг потребителей при условии опережения конкурентов при низких издержках производства.

5. Сформулированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции) ставит своей целью обеспечение потребителей выбранного сегмента продукцией, наиболее максимально соответствующей запросам.

Некоторые экономисты [69, 168] характеризуют типовые поведенческие стратегии конкуренции на товарном рынке следующими четырьмя типами:

- 1) виолентная (силовая) стратегия – подразумевающая доминирование на обширном рынке, ориентированная на высокую производительность, снижение издержек, а следовательно, и на

снижение цены продаж, что достигается организацией массового производства товаров среднего качества, вполне устраивающих массового потребителя;

2) пациентная (нишевая) стратегия – ориентирующая на выпуск ограниченного количества специализированной продукции высокого качества; узкая специализация пациентов позволяет им обеспечить высокий научно-технический уровень производства и высокую квалификацию персонала;

3) коммутантная (приспособительная) стратегия – направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему, кратковременных и часто меняющихся потребностей;

4) эксплерентная (пионерская) стратегия – ориентирующая на радикальные нововведения и привитие новых потребностей и спроса на принципиально новые товары; стратегия такого типа реальна для предприятий с высоким научно-техническим потенциалом и предпринимательским стилем поведения, поскольку высок уровень риска неудачи в случае, если товар не находит потребителя.

С учетом вышеизложенных положений концепции разработки стратегии можно заключить, что предприятия, являющиеся одноотраслевыми, действующими в условиях стагнации (подразумевается, что спрос в отрасли растет более медленными темпами, чем в среднем по промышленности), могут использовать стратегии «сбора урожая» («снятия сливок»), обеспечивая получение максимального объема наличных средств за короткий период времени. Также предприятия могут добиться хороших результатов в стагнирующих отраслях путем детальной формулировки целей, соответствующих существующим возможностям рынка.

Предприятия, преуспевающие в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих видов стратегий [24,57,99,140]:

1. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.

2. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.

3. Ориентация на работу без перебоев для снижения уровня издержек за счет:

отказа от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими предприятиями с меньшими затратами;

планирования внутренних процессов;

консолидации неиспользованных производственных мощностей;

использования увеличенного количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек.

Следует отметить, что эти стратегии не являются взаимоисключающими. Вывод на рынок модернизированных услуг предприятием может создать быстрорастущий сегмент. Аналогично увеличение производительности позволит снизить цены, что повлечет за собой рост сегмента, который составят заказчики, чуткие к изменению цен. Следует принять во внимание, что все вышеперечисленные стратегии являются производными от общих конкурентных стратегий и приспособлены к сложным динамичным внешним условиям отрасли.

В завершение сказанного можно предположить, что наиболее подходящей в сложившихся рыночных условиях для предприятий может явиться конкурентная стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, поскольку она подразумевает захват определенного выбранного сегмента рынка и сравнительно небольшие затраты на реализацию выбранной стратегии.

Необходимо также подчеркнуть, что предприятия и их руководители по-разному выполняют работу по разработке стратегии. Имеют место четыре способа формулировки стратегических задач:

1. Главный стратегический подход – руководитель самостоятельно выступает в роли главного стратега и оказывает сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и их детали;

2. Подход «делегирования полномочий» - в этом случае ответственный руководитель передает разработку стратегии, к примеру, либо персоналу по стратегическому планированию, либо специальной комиссии доверенных подчиненных. Такой стиль разработки стратегии имеет преимущество в том, что позволяет осуществлять выбор из

множества стратегических идей и дает возможность участия и вклада со стороны персонала предприятия.

3. Общий (коллорационистский) подход – промежуточный вариант между двумя предыдущими – непосредственные подчиненные разрабатывают согласованную стратегию, которую будут поддерживать основные руководители. Участие в разработке стратегии подчиненных усиливает их причастность к успешной деятельности предприятия.

4. Инициативный подход – руководитель лично не заинтересован в разработке детальной стратегии и в руководстве группой «генераторов идей», он мотивирует подчиненных менеджеров в создании и воплощении эффективной стратегии.

Наиболее результативным подходом можно считать способ реализации стратегии по принципу «делегирования полномочий», так как этот процесс постоянно контролируется и направляется руководством, а также утверждается после представления, обсуждения и одобрения стратегического плана.

Основным фактором рационального использования ресурсов и повышения качества оказываемых услуг, следовательно, и уровня адекватности действующей стратегии целям предприятия, является качество и эффективность управленческих решений.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретных целей системы менеджмента [79, 148]. Фактически импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления, процесса) к желаемым 4либо прогнозным.

В понятие «технология принятия решения» [148] входят такие элементы, как: что делать (количество и качество объекта); с какими затратами (ресурсами) делать; как (по какой технологии) делать; кому делать (то есть кто исполнители); когда и в какие сроки делать; для кого делать (потребители, заказчики); что это дает (экономический, социальный либо технический эффект).

Для принятия управленческого решения о стратегическом направлении деятельности и детальной разработки стратегии развития на основе результатов анализа и оценки стратегического потенциала и влияния внешней среды возможно дополнение матрицы 3×4 (рис. 5.7) качественными оценками – рекомендуемыми направлениями и характером стратегий развития дорожно-строительных предприятий (рис. 6.8). Каждый из 12-ти квадрантов матрицы содержит возможные способы достижения устойчивых конкурентных позиций на рынке дорожных услуг для исследуемых предприятий.

В соответствии с определением стратегии развития как системы управленческих решений, направленных на координацию процесса совершенствования стратегического потенциала предприятия с целью приобретения конкурентных преимуществ в условиях нестабильности внешней среды, целесообразно рекомендовать стратегию роста потенциала предприятия с использованием приемов управления по слабым сигналам для отслеживания потенциальных угроз и возможностей внешней среды.

На примере одного из предприятий можно проследить изменение конкурентной позиции на рынке дорожных услуг – положения, характеризующегося вторым квадрантом матрицы 3×4 (рис. 6.8) при реализации предлагаемой стратегии роста потенциала. Вероятно предположить, что для предприятия, обладающего средним уровнем развития стратегического потенциала, наиболее предпочтительным направлением на начальном этапе развития будет являться повышение эффективности внутренних ресурсов, не требующих значительных финансовых вложений – кадровых ресурсов и финансового состояния предприятия.

При помощи модели эластичности – формула (3.29) – возможно оценить динамику изменения уровня развития стратегического потенциала в зависимости от эффективности использования отдельных видов ресурсов или совместных изменений их значений.

Влияние внешней среды, MBVC	Сильное	10. Обеспечение гибкости системы управления в условиях нестабильности высокого уровня, интенсивный рост	11. Специализация на основе производимой продукции/оказываемых услуг, получение прибыли	12. Совершенствование стратегии, расширение, диверсификация в родственные отрасли, создание холдинговых компаний
	Умеренное	7. Совершенствование организационной структуры управления, стратегия роста потенциала, использование возможностей	8. Адекватное реагирование на внешние возмущающие воздействия, удержание занимаемых позиций	9. Использование сильных сторон для адаптации возможным угрозам, стратегия использования конкурентных преимуществ
	Среднее	4. Мониторинг внешней среды, подготовка к реакции в условиях нестабильности среднего уровня, поиск направлений деятельности	5. Уверенная своевременная реакция одновременно с интегрированным ростом и совершенствованием имеющегося набора видов деятельности	6. Получение прибыли, использование занимаемых позиций в собственных интересах
	Слабое	1. Разработка новых стратегий роста потенциала, использование приемов управления по слабым сигналам	2. Стабильная деятельность, получение и реинвестирование прибыли в развитие	3. Использование возможностей, непрерывный рост и получение прибыли, расширение набора СЗХ
		<i>Низкий</i>	<i>Средний</i>	<i>Высокий</i>
		<i>Уровень развития стратегического потенциала, $Y_{СП}$</i>		

Рис. 6.8. Матрица 3 × 4 оценки положения организации на рынке и принятия стратегических решений

Результаты расчетов уровня развития стратегического потенциала предприятия при изменении параметров эффективности использования ресурсов для принятия управленческих решений по разработке стратегии развития приведены в табл. 6.5.

Результаты расчетов показывают, что при повышении эффективности использования кадровых ресурсов на 1% (от 0,6730 до

Таблица 6.5

**Варианты повышения уровня развития стратегического
потенциала ($Y_{сп}$) предприятия**

Ресурсы стратегического потенциала	Эффективность использования ресурсов X_j	$Y_{сп}$
Исходное состояние		
технико-технологические	0,6442	0,0422
кадровые	0,6730	
финансового состояния	0,6130	
финансовых результатов	0,6190	
Повышение эффективности использования кадровых ресурсов		
технико-технологические	0,6442	0,0419
кадровые	↑ 0,6830	
финансового состояния	0,6130	
финансовых результатов	0,6190	
Повышение эффективности использования ресурсов финансового состояния		
технико-технологические	0,6442	0,0419
кадровые	0,6730	
финансового состояния	↑ 0,6230	
финансовых результатов	0,6190	
Одновременное повышение эффективности использования кадровых ресурсов и ресурсов финансового состояния		
технико-технологические	0,6442	0,0416
кадровые	↑ 0,6830	
финансового состояния	↑ 0,6230	
финансовых результатов	0,6190	

0,6830, то есть с 67% до 68%) значение уровня развития потенциала ($Y_{\text{СП}}$) увеличивается с 0,0422 до 0,0419. В свою очередь, повышение эффективности использования кадрового потенциала может быть достигнуто руководством предприятия путем:

минимизации текучести персонала, что характеризуется уменьшением значения коэффициента текучести кадров ($K_{\text{ТЕК}} = 0,136 \Rightarrow K_{\text{ТЕК}} = 0,08$); увеличения штата сотрудников – на 6% и увеличения в штате доли служащих управляющего звена и инженерно-технических работников на 19%, что обусловит повышение значения коэффициента инженерно-технического персонала ($K_{\text{ИТР}} = 0,11 \Rightarrow K_{\text{ИТР}} = 0,30$);

совершенствования системы стимулирования и мотивации сотрудников (материальные поощрения, бонусы, премии, поощрение работы всего коллектива по разработке стратегии развития и др.)

Необходимо отметить, что такое же значение уровня развития потенциала ($Y_{\text{СП}} = 0,0419$) может быть при повышении сводного показателя финансового состояния на 1% – от 61% до 62% при прочих равных условиях.

При одновременном изменении приведенных параметров уровень развития стратегического потенциала предприятия равен $Y_{\text{СП}} = 0,0416$.

Отсюда можно сделать вывод об эффекте синергизма, который проявляется при одновременном варьировании параметров – их совместное изменение (положительное либо негативное) оказывает большее влияние на результирующий показатель, чем каждого параметра в отдельности.

Используя такой эффект, предприятие может повысить эффективность использования кадровых ресурсов на $\approx 6\%$ одновременно с повышением показателей финансового состояния на $\approx 8\%$; при этом предприятие достигнет сильного уровня развития стратегического потенциала, равного $Y_{\text{СП}} = 0,0385$. Возможны также варианты повышения эффективности технико-технологических ресурсов и финансовых результатов, но такое направление развития должно быть подкреплено стратегическими решениями по функциональным стратегиям финансирования (инвестиций, кредитования и др.), инноваций, маркетинга.

Следовательно, при возможном высоком уровне развития стратегического потенциала предприятие будет занимать конкурентную позицию в кластере дорожно-строительных предприятий, характеризующуюся третьим квадрантом матрицы 3×4 и отличающуюся максимальным использованием сильных сторон при слабом уровне влияния внешней среды.

Поскольку на изменение конкурентной позиции предприятия оказывают влияние не только внутренние факторы, но и внешние, зачастую неконтролируемые и непредсказуемые параметры, предприятию необходимо создать дополнительный канал получения информации о внешней среде.

Степень нестабильности рынка и социально-политической ситуации должна оцениваться для того, чтобы определить возможное направление возникновения кризисной ситуации для предприятия и выбрать соответствующую стратегию развития, определить необходимые ресурсы и мероприятия для ее реализации, а также возможный эффект от их внедрения. При этом необходим следующий порядок оценки степени нестабильности внешней среды [12]: выявить наиболее уязвимые направления и условия деятельности предприятия ("узкие места"); определить для выбранных проблемных направлений развития:

- уровень привычности, допустимости изменений во внешней среде предприятия;

- темп их изменения;

- предсказуемость;

- пороговое значение индикаторов, превышение которых препятствует нормальному ходу развития, ведет к формированию негативных тенденций.

Специалисты в области стратегического управления выделяют такие признаки, на основе которых оценивается степень нестабильности среды [12, 60]:

- 1) привычность: привычные, в пределах опыта, неожиданные и не имеющие аналогий в прошлом;

2) темп изменений: медленнее, чем возможная реакция предприятия; сравнимый с реакцией предприятия; быстрее, чем возможная реакция предприятия.

3) предсказуемость: по аналогии с прошлым; путем экстраполяции; частично предсказуемые и непредсказуемые изменения.

В соответствии с этой характеристикой событий определяется степень нестабильности среды и возможность возникновения кризисной ситуации в тех или иных направлениях деятельности предприятия. В зависимости от степени риска и вероятности возникновения кризисной ситуации применяются следующие технологии управления ситуацией [12, 13]:

управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование) – возможно только при слабом проявлении нестабильности;

управление на основе предвидения изменений – возможно при умеренном проявлении нестабильности;

управление на основе частичной предсказуемости происходящих процессов (ранжирование задач; управление на основе слабых сигналов; управление в условиях неожиданностей) – возможно в быстро меняющихся ситуациях при существенном проявлении нестабильности среды.

Предприятие узнает об угрозах или появляющихся возможностях, получая информацию из внешней среды. Чем больше количество информации – тем полнее картина происходящих событий во внешней среде, и предприятие в состоянии принять адекватное решение.

Гораздо сложнее реагировать на внешние возмущения, если поступившая информация недостаточна или не подтверждена. Такая информация в стратегическом менеджменте получила название «слабых сигналов» – это ранние и неточные признаки наступления важных событий, которым предприятие не в состоянии дать оценку и принять соответствующие решения [12, 13, 74, 83, 167].

Для управления предприятием в условиях динамичности внешней среды авторами разработана модель управления по слабым сигналам (рис. 6.9).

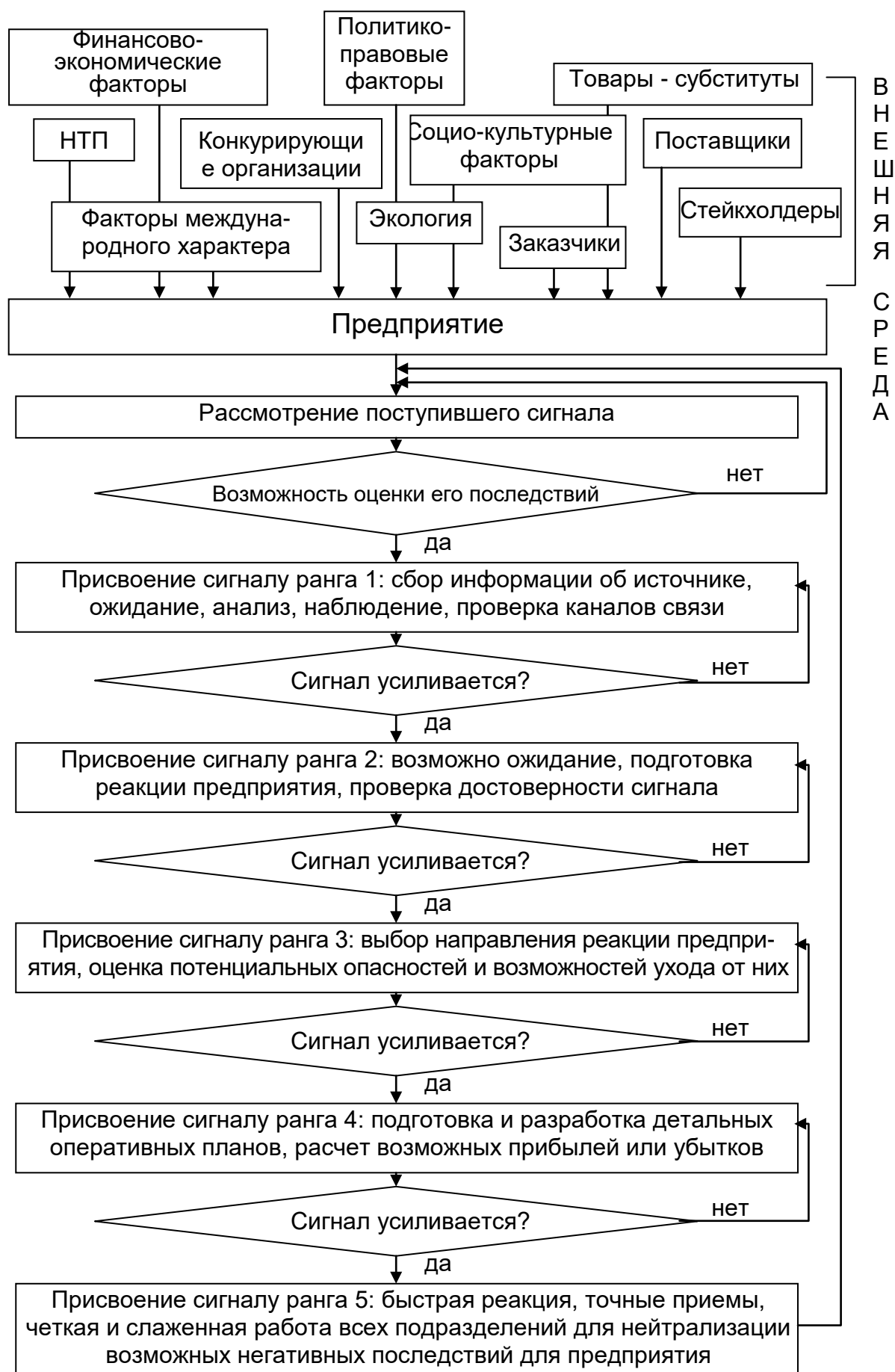


Рис. 6.9. Модель управления по слабым сигналам

Модель предусматривает поступление из внешней среды сигналов пяти уровней. Согласно модели, к слабым сигналам относятся сигналы 1-2 уровня, к сильным – сигналы 3-5 уровней. Моделью предусматриваются действия предприятия при получении сигналов всех уровней. При получении сигнала его информация рассматривается и проверяется; при усилении сигнала ему присваивается следующий ранг неопределенности, и предприятие работает с сигналом в соответствии с его уровнем. В случае неподтверждения сигнала предприятие продолжает наблюдение за внешней средой.

Реакция предприятия на сигнал может иметь различную силу, поэтому целесообразно выделить несколько вариантов реакции:

пассивная реакция, предполагающая выжидательную позицию предприятия, полное принятие ситуации без вмешательства со своей стороны;

активная последующая реакция, предусматривающая действия предприятия после получения сигнала, направленные на реализацию собственных возможностей в сложившейся ситуации или на нейтрализацию ее негативных последствий;

агрессивная реакция, подразумевающая упредительные активные действия предприятия до получения усиленного сигнала для использования ситуации в своих целях.

Возможно выделение нескольких направлений реакции предприятия: оборона занимаемых позиций (то есть пассивная реакция на сигналы); уступка занимаемых позиций что соответствует пассивной реакции; компромисс (соответствует активной последующей реакции); нанесение ответного удара (в случае нейтрализации негативных последствий сигнала является активной последующей реакцией);

нанесение упреждающего удара (не дожидаясь усиления сигнала до следующего уровня, предприятие применяет агрессивную реакцию).

Для эффективного управления предприятием возникает необходимость оценки количества информации, поступившей из внешней среды и определения ее ценности и полезности.

Проблемой оценки информации занимались многие ученые [104, 110], отмечающие, что ценность информации не подчиняются точным

закономерностям и при ее определении присутствует субъективный фактор. Единого критерия ценности информации нет, так как невозможно найти единую единицу измерения, которая однозначно удовлетворяла бы всем возможным вариантам определения репрезентативности полученных данных. Могут существовать частные критерии ценности информации (материальный ущерб от ее неполучения). Единицей измерения могла бы стать денежная единица в час.

Если удобно использовать вероятностные характеристики поступающей информации, критерием ценности информации может быть, к примеру, вероятность достижения цели и т. д.

При изучении процессов, связанных с обработкой экономической информации, следует различать информационные характеристики – объем, количество и ценность. Определение объема информации, которое сводится к подсчету числа символов, знаков, документо-строк, не представляет сложности.

Что касается качественной оценки информации, то на данном этапе трудно рекомендовать какой-либо из способов определения ценности информации. В зависимости от поставленной задачи пригодными могут быть различные способы. Так, метод А. А. Харкевича [110] предусматривает выражение ценности информации для систем с ясно определенной целью через приращение вероятности ее достижения.

Если число возможных равновероятных исходов априорно составляет N_0 , а после получения информации сократилось до N_1 , то количество полученной информации вычисляется как:

$$I = \log_2 N_0 - \log_2 N_1 = \log_2 \frac{N_0}{N_1}. \quad (6.2)$$

Если полученная информация должна способствовать достижению определенной цели, то ее ценность информации можно определить, узнав, насколько полученное сообщение приближает к поставленной цели.

Следовательно, в случае ясно определенной цели ценность информации может быть выражена через вероятность достижения цели. Если до получения сообщения эта вероятность была p_0 , а после получения – p_1 , то ценность

$$I = \log_2 p_1 - \log_2 p_0 = \log_2 \frac{p_1}{p_0}. \quad (6.3)$$

Выражения (6.2) и (6.3) не противоречат друг другу, если считать, что

$$p_0 = \frac{1}{N_0}; p_1 = \frac{1}{N_1}, \quad (6.4)$$

а это очевидно из следующих рассуждений. Вероятность p_1 достижения цели после получения сообщения будет тем больше, чем меньше осталось равновероятных исходов после получения информации, т.е. чем меньше N_1 .

При определении количества информации при получении сигналов из внешней среды допустим, что имеются 10 априорных равновероятных исходов (N_0) – получение и неполучение сигналов пяти уровней. Существует 5 возможных исходов. Из них получение слабого сигнала оценивается двумя благоприятными исходами (сигналы уровня 1 и 2), получение сильного сигнала – тремя возможными благоприятными исходами (сигналы 3–5 уровней). Поэтому количество информации для обоих случаев равно:

$$1) p_0 = 1/10; p_1 = 2/5; I = \log_2 \frac{2/5}{1/10} = 2.00;$$

$$2) p_0 = 1/10; p_1 = 3/5; I = \log_2 \frac{3/5}{1/10} = 2.584963.$$

Очевидно, что при получении сильного сигнала количество информации о внешней среде возрастает, следовательно, она является

наиболее ценной и полной для принятия решения о реакции предприятия в условиях нестабильности.

Из приведенных результатов можно сделать вывод о том, что для получения предприятием информации (слабых сигналов) должно быть налажено наблюдение за внешней средой, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, предприятие должно выработать у себя положительное отношение к переменам, быть готовым к принятию рискованных решений и уметь опираться не на прошлый, а на новый накапливаемый опыт.

На основании анализа и оценки стратегического потенциала и факторов двухуровневой внешней среды предприятия построена схема управления процессом принятия стратегических решений для разработки и реализации стратегии развития, демонстрирующая этапы анализа, прогнозирования, оптимизации и выбора альтернативных решений по повышению конкурентного статуса (рис. 6.10).

На всех этапах процесса принятия стратегических решений необходимо постоянно осуществлять мониторинг внешней среды и по мере необходимости применять метод управления по слабым сигналам с целью обеспечения адекватной и своевременной реакции на непредвиденные изменения факторов внешнего окружения.



Рис. 6.10. Схема процесса принятия управленческих решений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия представляет собой одну из важнейших категорий рыночной экономики, характеризующую возможность и эффективность адаптации предприятия к условиям рыночной среды. Поэтому обоснование теоретических и методологических подходов к ее исследованию с целью последующей разработки системы мер по укреплению конкурентных позиций предприятия представляется актуальным, особенно на этапе формирования рыночных отношений.

Анализ методологических подходов к изучению конкурентоспособности предприятия показывает, что в большинстве работ эта категория исследуется исключительно с точки зрения сопоставительного анализа.

Конкуренция выступает важнейшим механизмом обеспечения эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики. В национальной экономике происходит становление конкурентной среды, что требует принципиально новых подходов к формированию стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

В настоящее время центр тяжести рыночных преобразований перемещается с макроэкономического уровня на уровень предприятий. Так, о конкурентоспособности национальной экономики можно судить по количеству конкурентоспособных отраслей хозяйствования, а конкурентоспособность отрасли реализуется только через производственно-хозяйственную деятельность работающих в ней предприятий. В свою очередь, конкурентоспособность продукции является лишь отдельной частью в комплексе целей предприятия наряду с его рыночной активностью и собственными возможностями.

Конкурентоспособность предприятия должна рассматриваться как система, состоящая из непрерывно взаимодействующих факторов, так как эта экономическая категория характеризует степень реализации потенциальных возможностей предприятия по созданию конкурентных преимуществ и сохранению их в течение длительного периода времени.

Особенностью конкурентного преимущества является то, что оно в основе своей проистекает из улучшений, новшеств, перемен, затрагивает всю систему создания ценностей (набора видов деятельности), его поддержание требует совершенствование его источников, глобального подхода к стратегии расширения преимуществ.

Под конкурентоспособностью предприятия следует понимать не только эффективность его деятельности, но и динамику приспособления предприятия к меняющимся факторам рынка. Существует ряд факторов рынка, которые влияют на уровень конкурентоспособности предприятия. В зависимости от конкретного предприятия один и тот же фактор рынка может либо способствовать повышению степени конкурентоспособности, либо действовать на этот показатель отрицательно. К ним относятся степень удовлетворения спроса на товар, ёмкость отдельных сегментов рынка, наличие конкурентов, социально-демографические характеристики товаров, развитие снабженческо-сбытовой сети и послепродажного обслуживания.

Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия предложено выделить три группы характеристик деятельности предприятия, определяющих уровень его конкурентоспособности – собственные возможности, показывающие наличие и эффективность использования ресурсов предприятия, а также степень его зависимости от внешних источников финансирования; рыночная активность, характеризующая поведение предприятия в изменяющихся условиях внешней среды; конкурентоспособность продукции, отражающая её соответствие конкретным потребностям и запросам потребителя.

Многие существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия характеризуют лишь отдельные стороны его деятельности: либо эффективность производства, либо эффективность сбыта, либо конкурентоспособность выпускаемой продукции. Поэтому необходимо их комплексное использование в соответствии с шагами оценки конкурентоспособности предприятия.

Разработанная методика комплексной оценки объектов конкурентной среды для оценки конкурентоспособности предприятия даёт возможность определить и эффективность использования

ресурсов предприятия – трудовых, материальных, финансовых, и конкурентоспособность производимой продукции, и степень использования условий внешней среды. На основе анализа внешних условий и собственных возможностей с учётом влияния конкурентов как на определение возможностей и угроз предприятия, так и на анализ сильных и слабых сторон его деятельности, можно выявить возможные направления развития, продумать и спрогнозировать условия для их реализации, меры по переходу к новой стратегии деятельности, если это необходимо – структуре и системе управления, хозяйственной политике в целом.

Современное критическое состояние, в котором находятся предприятия Украины, требует принятия экономических мер для поддержки промышленного потенциала государства как на макро-, так и на микроэкономическом уровнях. На макроэкономическом уровне разрабатываются специальные программы по стабилизации экономики, которые включают такие важные вопросы как усовершенствование системы налогообложения, повышение привлечения инвестиций в Украину, создание условий для развития отечественного производителя и прочие. Однако, внедрение большинства программ не обеспечило желаемого результата, вследствие чего состояние всего хозяйства страны и её промышленности в частности продолжает оставаться кризисным, о чём свидетельствует плохое финансовое состояние большинства промышленных предприятий. Из-за дефицита средств предприятия не могут нормально функционировать. В связи с этим в экономической ситуации, которая динамично складывается на рынке, важно уметь прогнозировать изменения результатов деятельности вследствие принятия управленческих решений, а также выбирать из них наиболее действенные.

С целью принятия стратегических решений по управлению конкурентоспособностью предприятия на основе достоверной и адекватной информации разработано организационное обеспечение процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности, предполагающее взаимодействие руководства предприятия с производственными звеньями через специально созданный

координационный орган.

В работе обосновано значение конкурентной борьбы как фактора, стимулирующего повышение эффективности внутренней экономики; разработана последовательность процесса формирования стратегии для достижения конкурентоспособности; предложена методика оценки конкурентоспособности предприятия; проведена диагностика конкурентоспособности предприятий рынка с целью разработки системы связей обязательного, рекомендательного и желательного учёта между конкурентоспособностью продукции, рыночной активностью и собственными возможностями предприятий; сформировано организационное обеспечение процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности, обеспечивающее взаимосвязь деятельности структурных подразделений в рамках действующей системы управления предприятием.

В результате анализа существующих подходов и определений стратегического управления в экономической литературе получило дальнейшее развитие определение стратегического управления: *стратегическое управление* есть концепция разработки подсистемы управления предприятием в реальном времени и в перспективе на будущее, обеспечивающей эффективное развитие и рациональное использование потенциала при условии своевременного и адекватного реагирования на воздействия внешней среды.

Обосновано понимание стратегии предприятия на корпоративном и деловом уровнях как системы, состоящей из подсистем – элементных стратегий, взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга и действующих в одном направлении для обеспечения предприятию устойчивого конкурентного статуса на рынке товаров и услуг.

Получил дальнейшее развитие подход к стратегическому управлению предприятием – предложена концептуальная схема стратегического управления развитием предприятия, отражающая процесс формирования, разработки и реализации комплекса стратегий на двух организационных уровнях (деловом и функциональном) в условиях нестабильности внешней среды.

В результате анализа мнений и исследований авторов

усовершенствована информационная база оценки стратегического потенциала предприятия – предложен метод оценки эффективности использования внутренних ресурсов предприятия с помощью таксономического анализа и усовершенствован метод определения значения уровня развития стратегического потенциала на основе модели эластичности.

Логико-экономический анализ и применение методов построения «матрицы суждений» и таксономического дендрита позволили выделить следующие факторы внешней среды, оказывающие влияние на разработку стратегии развития:

а) в составе макросреды: финансово-экономические, политико-правовые, социо-культурные, экологические и факторы международного характера;

б) в составе микросреды: поставщики, заказчики, конкуренты, стейкхолдеры и товары-заменители.

Для определения характера и направленности воздействия факторов внешней среды на макро- и микроуровне разработана модель влияния и оценки факторов внешней среды на основании таксономического анализа и метода априорного моделирования.

Усовершенствованы: методика оценки конкурентного статуса предприятия с учетом уровня развития стратегического потенциала и оценки влияния внешней среды и матрица определения конкурентного положения предприятия на рынке.

Получили дальнейшее развитие подходы: к построению модели управления предприятием по слабым сигналам, предполагающей пять уровней нестабильности внешней среды; к управлению процессом принятия стратегических решений, направленных на повышение конкурентного статуса предприятия.

Практическая реализация предложенных методических рекомендаций по разработке стратегии развития предприятий призвана обеспечить управленческий персонал детальной информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих стратегических решений, что является первоосновой эффективной деятельности предприятий в современных рыночных условиях.

В настоящей работе конкурентоспособность предприятия исследуется в более широком смысле - как свойство производственно-экономических систем изменять траекторию движения или намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействиям внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия тесно связана с конкурентоспособностью продукции, причем, с одной стороны, конкурентоспособность продукции выступает как предпосылка, а с другой – как следствие прочных конкурентных позиций субъекта хозяйственной деятельности.

Сходство категорий конкурентоспособности продукции и предприятия проявляется не только в том, что они определенным образом характеризуют взаимодействие субъекта хозяйствования с окружающей средой, но и в том, что обе они характеризуют результат системного воздействия практически одних и тех же групп факторов. В связи с разной экономической сущностью этих категорий оценка конкурентоспособности предприятия на основе исключительно уровня конкурентоспособности выпускаемой им продукции не может быть признана объективной.

Анализ методических подходов к оценке уровня конкурентоспособности предприятия свидетельствует о том, что общим их серьезным недостатком является статичность оценки конкурентных позиций конкретного предприятия в сравнении с другим (реальным или эталонным) субъектом хозяйственной деятельности. Получаемый при расчетах по имеющимся методикам результат характеризует сложившуюся ситуацию на момент проведения оценки и не позволяет определить ключевые факторы, определяющие уровень конкурентоспособности.

Поэтому в монографии сформулированы основные принципы исследования и оценки конкурентоспособности предприятия и разработана процедура и последовательность исследования анализируемой категории.

ЛИТЕРАТУРА

Закон Украины “О защите от недобросовестной конкуренции”. – //ВВР. – 1996. – №36. – Ст.164.

Закон Украины “О предпринимательстве” от 7 февраля 1991 г. №698–XII //ВВС.– 1991. – №14. – Ст.168.

Закон Украины “О предприятиях в Украине” от 27 марта 1991 г. №887-XII //ВВС. – 1991. – №24. – Ст.272

Закон Украины “О хозяйственных обществах”. //Постановление ВР №1577-12 от 19.09.91 г.

Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність” від 16 липня 1999 р. №996-XIV // Галицькі контракти. – 1999. – №36.

Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 р. №2210–III //ВВР України. – 2001. – №12. – Ст. 64.

Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 208 с.

Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. Л. Челенков. – М.: ОАО “Типография “Новости”. – 2000. – 256 с.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс. – 1985. – 328 с.

Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-мет. пособие. – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 248 с.

Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 152 с.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком. – 1999. – 416 с.

Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. – 1989. – 518 с.

Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов /Пер. с англ. [Под ред.В. Н. Калгина. – М.: ИНФРА-М. – 1999. – 804 с.

Барабась Д. О. Оценка конкурентоспособности производственного предприятия. //Украинский производитель. – 2000. – №4. – С. 8-9.

Баранчев В., Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия. /В. Баранчев, С. Стрижов. – Маркетинг. – 1996. – №6. – С. 42-50

Баранчеев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 85-90.

Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 260 с.

Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Х.: ХДЕУ. – 2001. – 19 с.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. [Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ. – 1997. – 176 с.

Будзан Б. П. Стратегический менеджмент: советы руководителям компаний (фирм) // OFFICE. – 1999. – №11-12. – С. 31-34.

Видеке Б. Система рациональной организации металлургического производства. / Б. Видеке, Ю. Б. Иванов. Х.: Основа. – 1994. – 174 с.

Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 458 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики. – 1999. – 296 с.

Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес. – 2002. – 150 с.

Воробьев Н.Н., Зубов И.В. Качественный анализ процессов управления. / Н. Н. Воробьев, И. В. Зубов. – М.: Изд. стандартов. – 1987. – 186 с.

Воронкова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. – К.: Техника. – 2000. – 152 с.

Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета. – 2000. – 315 с.

Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємства. – К.: КНЕУ. – 2000. – 300 с.

Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством.

Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2000. – 360 с.

Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ. – 1995. – 480 с.

Глинн Дж. Стратегия бизнеса. / Дж. Глинн, В. Маркова, Д. Перкинс – 2-е изд. – Новосибирск: ИРЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School. 1996. – 245 с.

Головко Т. В. Стратегічний аналіз. Навч. методичн. пос. – Т. В.. Головко, С. В. Салов. – К.: КНЕУ. – 2002. – 198 с.

Голубков Е. Н. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. – М.: Издательство “Финпресс”. – 1998. – 416 с.

Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. – М.: МНИИПУ. – 1998. – 178 с.

Гончаров В. И. Качество продукции и окружающая среда. / В. И. Гончаров, Ю. Б. Иванов. //Известия вузов. Черная металлургия. – 1990. – № 10. – С. 68-69.

Горбашко Е. А. Конкурентоспособность промышленной продукции: Учебное пособие. – СПб.: Изд. СПбУЭФ. – 1991. – 64 с.

Горелова В. Л. Основы прогнозирования систем. /В. Л. Горелова, Е. Н. Мельникова. – М.: Высшая школа. – 1986. – 285 с.

Грачёв И. И. Новые организационные формы экономического управления. / И. И. Грачёв, Н. А. Круков – М.: МИПК Миннефтехимпрома. – 1991. – 114 с.

Гришанин Б. А. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. – М.: Экономика. – 1975. – 674 с.

Дайан А. Академия рынка: маркетинг: Пер.с Фр. / А.Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, Р. Оливье, Д. Кеардель, А. Оливье, Р. Урсе. – М.: Экономика. Т– 1993. – 572 с.

Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости пред-приятий: Монография. – Харьков: Основа. – 1995. – 160 с.

Дихтль Е. Практический маркетинг. / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высшая школа. – ИНФРА-М. – 1996. – 226 с.

Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: «Питер». – 1999. – 560 с.

Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность

промышленной продукции. / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М.: Изд. стандартов. – 1990. – 124 с.

Дробитько Н. А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Х.: ХДЕУ. – 2001. – 20 с.

Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2000. – 312 с.

Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М.: Прогресс. – 1992. – 200 с.

Евсеев А. В. Управление конкуренцией при формировании рыночной экономики. / А. В. Евсеев., К. В. Ненкрасовский // Экономика и организация промышленного производства. – 1997. – №9. – С. 15-30.

Елисеева И. И. Группировка, корреляция, распознавание образов (Статистические методы классификации и измерения связей). /И. И. Елисеева, В.О. Рукавишников. – М.: Статистика. – 1977. – 144 с.

Елфимова И.Ф. Проектирование адаптивных структур управления производством. //Стратегия и тактика предприятия при переходе к рынку. – Воронеж: Сб. науч. тр. ВГТУ. – 1994. – С. 99-101.

Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під заг. ред. М. І. Молдаванова. – К.: Техніка. – 1993. – 856 с.

Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. – В кн.: Как продать ваш товар на внешнем рынке. – М.: Мысль. – 1990. – С. 228-241.

Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс. – 1998. – 289 с.

Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: «Издательство ПРИОР». – 1998. – 176с.

Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». – 1998. – 195 с.

Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник. /Зайцев Л. Г., Соколова М. И. – М.: Юристъ. – 2002. – 416 с.

Затварська О. О. Теоретичні основи стратегії розвитку

банківської системи // Фінанси України. – 2002. – №4. – С. 112-118.

Захаров О. І. Розробка стратегії функціонування підприємства в умовах активного впливу зовнішнього середовища: Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – К: Київський міжнародний університет цивільної авіації. – 2000. – 21 с.

Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис. – 2001. – 752 с.

Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Х.: ХГЭУ. – 1997. – 248 с.

Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологический аспект. Зб. наукових праць Кременчуцького філіалу ХДПУ. – 1995. – С.74-78.

Иванов Ю. Б. Система факторов конкурентоспособности предприятия /Препринт научного доклада. – Уфа: Уфимский научный центр РАН. – 1995. – 32 с.

Иванов Ю. Б. Устойчивость работы предприятий и их конкурентоспособность. – В кн.: Тезисы докладов Украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины". – 27-28 сент. 1994г., ч.2. – Х.: ХГЭУ. – 1994. – С. 35-37.

Карлофф Б. Деловая стратегия. концепция, содержание, символы. – М.: Экономика. – 1991. – 240 с.

Киркпатрик Э. Практика обеспечения качества на производстве. – М.: Изд. стандартов. – 1978. – 248 с.

Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД. – 2000. – 128 с.

Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной среде: риски, стратегия, безопасность. / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М.: Экономика. – 1997. – 216 с.

Кныш М. И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Любавич. – 2000. – 284 с.

Коркушко Н.Н.Выбор стратегии конкурентного преимущества дорожно-строительных организаций / Н.Н. Коркушко, А.А. Левтеров // Економіка транспортного комплексу: Зб. наукових праць. – вип. 2. – Х.: ХДАДТУ. – 1999. – С. 47-51.

Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб.: ПитерКом. – 1999. – 896 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ. ред. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс. – 1990. – 734 с.

Красноносова О.М. Розробка стратегії маркетингу в умовах диверсифікації виробництва: Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Х.: ХДЕУ. – 2000. – 20 с.

Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература. – 1998. – 768 с.

Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. /Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ. – 1998. – 151 с.

Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. /Общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М.: АО Издательская группа “Прогресс”. – “Универс”. – 1993. – 192 с.

Курицын А.Н. Системный подход к обеспечению качества промышленной продукции. - М.: Экономика. – 1973. – 48 с.

Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука. – 1996. – 326 с.

Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах. – М.: ЛОГОС. – 2000. – 294 с.

Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: Юрайт-М. – 2001. – 224 с.

Лищишин О. І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки, адреси фірм). – Львів: Б.В.. – 1992. – 176 с.

Лысенко Ю. Организационно-экономический механизм управления предприятием. / Ю. Лысенко, П. Егоров. //Экономика Украины. – 1997. – №1. – С. 86-87.

Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ. – 2000. – 376 с.

МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга /Пер. с англ. – СПб. и др.: Питер. – 2000. – 320 с.

Максимов В. Анализ и управление в нестабильной среде /В. Максимов, С. Качаев, Е. Корноушенко. // Банковские технологии. – 1999. – №3. – С. 34-37.

Малиновская Е. В. Использование системного анализа в экономике. – М.: Экономика. – 1974. – 152 с.

Малыхин В. И. Математическое моделирование экономики: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд. УРАО. – 1998. – 160 с.

Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия /А. Маренич, И. Астахова. // Бізнес-Інформ. – 1996. – №5. – С. 23-27.

Маркова В. Д. Маркетинговая стратегия предприятия //Формирование механизма управления предприятием в условиях становления рынка:Сб. науч. тр. – Новосибирск: Б.н.. – 1995. – С. 28-36.

Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск. – 2000. – 288 с.

Мартыненко Н. М. Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя. – К.: МП «Леся». – 1995. – 368 с.

Маршалл А. Принципы экономической науки (в 3 тт.) – М.: Прогресс. – 1993. – 414 с.

Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. / Пер. с англ. – М.: Дело. – 1999. – 800 с.

Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления. /Б.З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М.: Экономика. – 1983. – 212с.

Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. /Пер. с англ. [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер». – 2000. – 336 с.

Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер. – 2001. – 684 с.

Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М.: Внешторгиздат. – 1993. – 117 с.

Морозов М.А. Стратегия и тактика продвижения товара на рынок. / М. А. Морозов, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х.: Основа. – 1998. – 176 с.

Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник.

/В. Д. Немцов., Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”. – 2001. – 560 с.

Новая технология и организационные структуры. /Под ред. И. Пиннингса, А. Бьюитандема. – М.: Экономика. – 1990. – 260 с.

Новик И. Стратегическое управление развитием предприятия. Развитие и системы // Сб. трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – М.: ВНИИСИ. – 1985. – С. 14-22.

Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України): Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – К.: КНЕУ. – 2001. – 20 с.

Основы внешнеэкономических знаний. Словарь-справочник /Под ред. С. И. Долгова. - М.: Высшая школа. – 1990. – 432 с.

Основы научных исследований: Учеб. для техн. вузов / Под ред. В. И. Крутова, В. В. Попова. – М.: Высш. шк.. – 1989. – 400 с.

Павленко Ф. Повышение конкурентоспособности производства в странах с переходной экономикой / Ф. Павленко, Н. Якубовский. // Экономика Украины. – 1998. – №11. – С. 42-51.

Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект // Фінанси України. – 2000. – №10. – С.69-74.

Пейс Р., Стефан Э. Парадигмы конкурентоспособности. /Пер. с англ. [Под ред. Н. Я. Петракова. – М.: Экономика. – 1995. – 234 с.

Перрьяр М. Стратегическое управление внешним информационным потоком // Пробелы теории и практики управления. – 1994. – №6. – С. 98-104.

Пилипенко А.А. Формирование конкурентных преимуществ и устойчивость процесса выбора поставщиков. //Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник. Вып. 26 (Сер. «Экономические науки»). – К.: Техніка. – 2000. – С.57-62.

Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. – М.: Статистика. – 1980. – 152 с.

Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании. / Пер. с польского В. В. Иванова.– М.: Финансы и статистика. – 1989. – 174 с.

Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства // Фінанси України. – 2002. – №1.. – С. 61-66.

Пономаренко В. С. Стратегическое управление пред-приятием.– Х.: Основа. – 1999. – 620 с.

Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика». – 2002. – 560 с.

Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М. – 1999. – 344 с.

Портер М. Конкуренция: Учеб. пособ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2001. – 495 с.

Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения. – 1993. – 896 с.

Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х.: Основа. – 1999. – 448 с.

Рихтер К. Ю. Транспортная эконометрия. – М.: Транспорт. – 1982. – 318 с.

Савинов Ю. А. Как сделать товар конкурентоспособным. – В кн.: Как продать ваш товар на внешнем рынке. / Ю. А. Савинов, М. Н. Чепурин. – М.: Мысль. – 1990. – С. 214-227.

Садовский В. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития. – В сб.: Системные исследования. – М.: Наука. – 1980. – С. 22-27.

Садовский В.Н. Основания общей теории систем. – М.: Наука. – 1974. – 613 с.

Современный маркетинг / Под ред. В. Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика. – 1991. – 256 с.

Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2002. – 448 с.

Соціально-економічне становище України у 1996 році. Повідомлення Міністерства статистики. // Урядовий кур'єр. – 1997.

– №26-27.

Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин– М.: Наука. – 1990. – 200 с.

Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Ассоц. авторов и издателей «Тандем»; Изд. ЭКМОС. – 1998. – 440 с.

Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы. / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература. – 1996. – 510 с.

Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М.: Закон и право. – ЮНИТИ. – 1996. – 486 с.

Терехов Л. Л. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении. – К.: 1984. – 232 с.

Тихонов Р. М. Конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Финансы и статистика. – 1990. – 196 с.

Тищенко А. Н., Абрамова О. С. Анализ профиля среды дорожного предприятия. / А. Н. Тищенко, О. С. Абрамова // Економіка транспортного комплексу: Зб. наукових праць, вип. 4. – Х.: ХДАДТУ. – 2001. – С. 153-157.

Тищенко А.Н. Особенности формирования стратегии дорожно-строительной организации. / А. Н. Тищенко, О. С. Абрамова // Бизнес-Информ. – 1999. – №17-18. – С. 128-131.

Тищенко А. Н., Абрамова О. С. Оценка уровня конкурентного статуса дорожного предприятия. / А. Н. Тищенко, О. С. Абрамова // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. праць. – Х.: ХДАДТУ. – 1999. – вип. №2. – С.106-113.

Тищенко А. Н. Стратегический менеджмент как концепция управления предприятием. / А. Н. Тищенко, О. С. Головки // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ. – 2003. – №5. – С. 90-95.

Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Х: ЭДЭНА. – 2003. – 198 с.

Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки

и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Под ред. Л. Г. Зайцева. - М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.

Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР. – 2000. – 279 с.

Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Х.: ХДЕУ. – 2002. – 364 с.

Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Автореф. на здоб. наук. ступ. д.е.н. – Донецьк.: ДНУ. – 2003. – 32 с.

Тюрин Ю. Н. Статистические методы анализа экспертных оценок. – М.: Наука. – 1977. – 216 с.

Уварова Т. Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1999. – №4. – С. 49-51.

Управление организацией: Учеб. для вузов / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 668 с.

Управление, информация, интеллект. /Под ред. А. И. Берга. – М.: Мысль. – 1976. – 383 с.

Фасхиев Х. А. Интегральная оценка конкурентоспособности грузового автомобиля // Автомобильная промышленность. – 1998. – №2. – С.1-3.

Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг». – 2002. – 892 с.

Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 448 с.

Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учеб. для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 1998. – 272 с.

Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2000. – 638 с.

Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 1997. – 304 с.

Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). – М.: Прогресс. – 1971. – 40 с.

Франчук И. Определение маркетинговой стратегии конкуренции. //Вестник Акад. гос. управления при Президенте Украины. – 2000. – №2. – С. 120-127.

Харківська область у 2001 році: Статистичний щорічник. – Х.: Держкомстат України, Харківське обласне управління статистики. – 2002. – 498 с.

Хасси Д. Стратегия и планирование. – СПб.: Питер. – 2001. – 384 с.

Хачатуров С. Е. Организация производственных систем (теоретическое основание организационной науки). – Тула: “Шар”. – 1996. – 276 с.

Ховард Д., Коротков Е. Принципы менеджмента. / Д. Ховард, Е. Коротков– М.: Высшая школа. – 1998. – 302 с.

Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 1999. – 448 с.

Чичкало-Кондрацька І. Б. Відновлення потенціалу виробництва підприємства в умовах виходу економіки з кризи: Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Х.: ХДЕУ. –1998. – 16 с.

Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб пособие. – К.: Товариство «Знання» КОО. – 1998. – 512 с.

Шеин В. И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. / В. И. Шеин, А. В. Жуплев, А. А. Володин– М.: ОАО Тип. «Новости». – 2000. – 278 с.

Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике. /Пер. с англ. под ред. Р. Л. Добрушина, О. Б. Лупанова. – М.: Изд. иностранной литературы. – 1983. – 829 с.

Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник. /З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ. – 1999. – 384 с.

Шкардун В. Д., Ахтямов Т. М. Методика исследования конкуренции на рынке. / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов. – // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №4. – С. 44-54.

Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем. / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика. – 1996. – 512 с.

Шнипко О. С. Экспортно-імпортна політика в умовах глобалізації // Фінанси України. – 2002. – №5. – С. 9-19.

Эванс Дж. М. Маркетинг. / Дж. М. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика. – 1993. – 336с.

Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. - СПб.: Спецлитература. – 1999. – 590 с.

Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Ассоц. авторов и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС». – 1998. – 384 с.

Chandler A. Strategy and structure. – Boston: Harward Business School Press. – 1962.

Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future. – Boston, Harward Business School Press. – 1994.

James Brian Quinn. Strategies for change: logistical incrementalism. – Homewood, IL, Dow Jones-Irwin. – 1980.

Lee Tom Perry, Randall Scott, Norman Smallwood. Real-time strategy: improvising team-based planning for a fast changing world. – John Wiley&Sons Inc.. – USA. – 1993.

Porter M. E. Competitive Advantage. – N.Y.: The Free Press. – 1985. -252 p.

Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analizing Industries and Competitors. - N.Y.: The Free Press. – 1985. – 386 p.

Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. – Harvard Business Review. 1979. – Vol. 57. – №2. – P. 42-66.

Samuel C. Certo, Paul Peter. Strategic management: concepts and applications. – IRWIN. – USA. – 1994.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1. Конкурентная среда функционирования предприятий и реализация стратегии развития	5
1.2. Экономическая сущность категории "конкурентоспособность предприятия"	38
1.3. Система понятий теории конкуренции и стратегического управления.....	53
РАЗДЕЛ 2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	71
2.1. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности	71
2.2. Принципы исследования и оценки конкурентоспособности предприятия	89
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	95
3.1. Система факторов внутренней среды предприятия.....	95
3.2. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия на базе стратегического потенциала.....	106
3.3. Оценка уровня развития стратегического потенциала предприятия	117
РАЗДЕЛ 4. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	131
4.1. Система факторов внешней среды предприятия и основы их классификации	131
4.2. Диагностика состава факторов внешней среды	144
4.3. Модель оценки влияния факторов внешней среды.....	166

РАЗДЕЛ 5. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНЫХ И ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	180
5.1. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе комплексных показателей	180
5.2. Методика оценки конкурентного статуса предприятия.....	195
РАЗДЕЛ 6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	203
6.1. Диагностика конкурентных позиций предприятия.....	203
6.2. Формирование организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятия	214
6.3. Принятие управленческих решений для реализации стратегии развития.....	222
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	238
ЛИТЕРАТУРА.....	243
СОДЕРЖАНИЕ	254