

Основные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ промышленных предприятий

© 2011 А.С. Сотников

Московский государственный технический университет "МАМИ"

E-mail: artak.sotnikov@gmail.com

В статье приведена характеристика основных подходов к формированию устойчивых конкурентных преимуществ промышленных предприятий, рассмотрены основные источники формирования устойчивых конкурентных преимуществ в рамках указанных подходов.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, устойчивое конкурентное преимущество, формирование конкурентного преимущества.

В условиях рыночной экономики конкурентные преимущества (КП) лежат в основе обеспечения конкурентоспособности (КС) промышленного предприятия (ПП). Именно от того, насколько длительны и устойчивы КП, которыми обладает предприятие, насколько долго предприятие способно сохранять и обеспечивать защиту имеющихся у него КП, насколько быстро и эффективно предприятие способно генерировать новые КП, зависят его стратегическая устойчивость и прочность конкурентного положения.

"Конкурентоспособность" и "конкурентное преимущество" - два тесно взаимосвязанных и взаимодополняющих понятия. КП выступает фактором КС, которая достигается за счет обладания, сохранения и развития КП. В то же время КП является объектом конкуренции и может достигаться в конкурентной борьбе¹.

Формирование и поддержание КП затрагивает весь механизм деятельности ПП, связанного с созданием, производством и реализацией продукции. Основными принципами формирования и поддержания КП являются²:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности;
- совершенствование и увеличение количества источников КП, способствующие сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию КП, охватывающего весь механизм деятельности предприятия.

Проведенный анализ существующих классификаций КП ПП показал, что ни одна из них не является исчерпывающей и что отсутствует единый подход к выделению классификационных признаков КП. Следует отметить, что применяемые классификации КП в значительной степени зависят от цели проводимого исследования и (или) цели формирования и достижения КП. На основе прове-

денного анализа различных видов КП ПП можно говорить о том, что в современных экономических условиях для предприятия наибольшую ценность представляют устойчивые КП, которые оно может генерировать и поддерживать самостоятельно.

Среди существующих теоретических и методических подходов к формированию устойчивых КП ПП предлагается выделить следующие: стейкхолдерский подход; технологический подход; "знаниевый" подход; гуманитарный подход; информационный подход; финансовый подход.

В основе каждого из указанных подходов лежит стратегия управления факторами КС предприятия, которые являются главенствующими при реализации данной стратегии, т.е. выступают стратегической доминантой.

Стейкхолдерский подход. В современном виде концепция заинтересованных сторон получила распространение с середины 80-х гг. прошлого века, когда появилась работа Э. Фримена "Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон"³ и было введено понятие "заинтересованная сторона" (stakeholder). Согласно представленной в той же работе теории организация и ее внешнее и внутреннее окружение рассматриваются как набор заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджментом организации. В качестве ключевых заинтересованных сторон в деятельности организации рассматриваются потребители, работники, руководство, акционеры, поставщики, партнеры, общество и другие субъекты, взаимодействующие с организацией.

Одним из важных направлений приложения теории заинтересованных сторон является теория стратегического управления. Стратегическое управление нацелено на формирование и поддержание устойчивых КП организации, которая взаимодействует с многочисленными группами

и индивидами, поскольку их поддержка необходима при реализации стратегии. В результате организация получает устойчивые КП, обеспечивающие ей долгосрочную КС и уровень прибыли выше среднего⁴. Применяя стратегию, основанную на концепции заинтересованных сторон, ПП и его подразделения становятся командой глубоко заинтересованных сторон и высокомотивированных людей, объединенных общими целями и ценностями. Учет требований и интересов различных заинтересованных сторон также приводит к повышению уровня доверия этих сторон к результативности и эффективности организации, что способствует устойчивому развитию и самого предприятия, и его партнеров.

Технологический подход. В основе деятельности любого предприятия лежит некая технология, которая может включать в себя определенные умения и навыки, организационные процедуры или технологии, реализованные в оборудовании. Совершенствование существующих технологий и внедрение новых технологий на предприятии является одним из подходов к формированию КП.

Изменения в технологии, применяемой в определенном виде деятельности, или изменения в продукте, влияющие на тот или иной вид деятельности, формируют устойчивые КП для предприятия и оказывают позитивное воздействие на изменение направления действия ключевых факторов издержек и дифференциации. Несмотря на то что конкуренты могут воспроизвести ту или иную технологию предприятия и внедрить у себя на производстве, эта технология все равно останется источником КП, если предприятие будет в максимально благоприятном направлении использовать действие ключевых факторов издержек.

Технологические КП определяются специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве продукции, техническими параметрами и качественными характеристиками продукции, эффективностью и высокой производительностью труда производственного персонала, технологическими инновациями в производственных процессах, оптимальным использованием производственных мощностей, необходимой производственной гибкостью, более полным использованием ресурсов и др.⁵ Следует отметить, что в условиях инновационного развития экономики создание и внедрение инноваций становятся необходимыми факторами устойчивого развития ПП и его конкурентоспособности.

“Знаниевый” подход. В современной информационной экономике такие активы предприя-

тия, как знания, имеют особую ценность и являются верным источником надежного КП. Управление знаниями - основа устойчивых КП наиболее успешных организаций, оно является важным элементом стратегического менеджмента, который позволяет организациям превосходить своих конкурентов и в долгосрочной перспективе сохранять способность получать большую по сравнению с конкурентами прибыль. Согласно концепции управления знаниями любая организация рассматривается как некая совокупность знаний, где знания являются ресурсами, которыми требуется управлять. Основная цель управления знаниями состоит в том, чтобы обеспечить наиболее полное вовлечение знаний каждого сотрудника организации в процесс формирования и увеличения потребительской стоимости через идентификацию, фиксацию, обеспечение сохранности, распространение ключевых знаний каждого сотрудника для будущего использования, а также приумножение знаний организации в целом.

Поскольку знания создают КП, их можно отнести к стратегическим активам. Основой такого стратегического актива являются знания сотрудников, скрытые и явные, а также их способности и умения, которые становятся неотъемлемой частью организации, ассимилируются с ней. Для создания КП в области управления знаниями организация должна развивать механизмы приобретения необходимых знаний и распространения знаний точно, последовательно, своевременно, в необходимой форме всем, кому они нужны в организации⁶. В процессе развития на основе концепции управления знаниями организация одновременно накапливает интеллектуальный капитал, который также является устойчивым КП.

Гуманитарный подход. В условиях возрастающей конкуренции человеческие ресурсы рассматриваются как источник создания устойчивых КП предприятия. Предприятия начинают придавать все большее значение таким характеристикам своих сотрудников, как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями, готовность идти на риск и др. Указанные характеристики персонала в совокупности образуют человеческий капитал (ЧК) организации, и качественный уровень этих характеристик во многом определяет конечный финансовый результат деятельности предприятия. Предприятия должны выбирать, управлять, оценивать и развивать возможности своих сотрудников так, чтобы преобразовать их человеческие качества в весомые КП. ЧК занимает ведущее место среди КП ПП, поскольку в современной экономике основой успеха являются инновации, которые предлагаются и

реализуются человеком. КП ПП в сфере управления человеческими ресурсами обеспечиваются за счет создания эффективной системы мотивации работников, направленной на повышение удовлетворенности персонала, формирование общей системы ценностей в организации - корпоративной культуры, привлечение на предприятие лучших кадров, использование высочайших профессиональных навыков персонала, наработанных и накопленных в процессе реализации высококачественных программ профессиональной подготовки и т.д.

Информационный подход. Информационные системы (ИС) сегодня играют стратегическую роль, так как помогают организации получить КП. Отсутствие, недостаточность и недостоверность информации становятся серьезными препятствиями для ведения конкурентной борьбы. ИС используются сегодня на предприятиях на всех этапах цепочки создания ценности. Примерами таких ИС являются ИС управления взаимоотношениями с клиентами (Custom Relationship Management, CRM), ИС управления цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM), система "добычи" данных (Datamining).

Технологии ИС играют важную роль в создании и использовании устойчивых взаимосвязей между всеми видами деятельности, так как их координация и оптимизация требуют управления обменом информацией об осуществлении разных видов деятельности. Ускоряющийся прогресс в области технологий ИС в последнее время оказывает все большее влияние на конкуренцию и получение КП именно в силу того всеобъемлющего характера, который носит эффект информационных технологий во всей стоимостной цепочке. КП, связанные с уровнем информационного обеспечения предприятия, определяются техническим уровнем оснащения рабочих мест, требуемым для получения достоверной и своевременной информации, уровнем автоматизации документооборота в организации, скоростью передачи информации между сотрудниками, базируются на наличии обширного банка данных по всем элементам цепочки создания ценности и др.

Финансовый подход. Важность и значение управления денежными потоками на предприятии трудно переоценить, поскольку от его качества и эффективности зависит не только устойчивость предприятия в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу. Стратегия предприятия должна предлагать путь устойчивого развития, которое может быть обеспечено за счет устойчиво растущего свободного денежного потока.

Денежный поток тесно связан с поступлениями и затратами денег в инвестиционной деятельности. Ни один инвестиционный проект не рассматривается без источников финансирования, движения денежных средств, получения прибыли. Привлечение инвестиций на ПП дает ему дополнительные КП и зачастую является мощнейшим средством роста. Поэтому для увеличения объема инвестиций предприятие должно иметь четкую программу мероприятий по повышению своей инвестиционной привлекательности, исходя из своих индивидуальных особенностей и сложившейся конъюнктуры рынков капитала⁷.

Инвестиционная привлекательность предприятия, в свою очередь, определяется двумя составляющими - инвестиционным потенциалом и инвестиционным риском. Для повышения инвестиционной привлекательности предприятие должно постоянно накапливать инвестиционный потенциал и совершенствовать методы управления рисками. Таким образом, КП при финансовом подходе состоят в лучшем по сравнению с конкурентами финансовом состоянии предприятия, обеспечивающего более легкий доступ к кредитным ресурсам и расширяющего возможности инвестирования.

Характеристика рассмотренных подходов к формированию устойчивых КП ПП представлена в таблице.

На основе проведенного анализа существующих подходов к формированию устойчивых КП ПП можно говорить о том, что в условиях повышения конкурентной борьбы на рынках товаров, капитала и труда, а также инновационного развития экономики наиболее устойчивыми являются инновационные КП, т.е. КП, основанные на использовании инноваций.

Среди внутренних факторов КС инновационного предприятия ведущая роль принадлежит технологическому фактору, а важнейшим источником создания и удержания КП является постоянное обновление и инновационное развитие производства.

Формирование и поддержание комплекса инновационных КП ориентировано на всю систему создания ценностей продукции для потребителей, включая производство, реализацию и потребление продукции, а также на развитие и совершенствование источников поддержания устойчивости КП, в том числе инвестиционных.

Следует отметить, что особое значение в достижении стратегического успеха при формировании КП ПП через создание, покупку и внедрение инноваций приобретают нематериальные ресурсы предприятия, доля которых в активах

Характеристика подходов к формированию устойчивых КП

№ п/п	Подход	Доминанта подхода	Источник(-и) формирования конкурентных преимуществ
1	Стейкхолдерский подход	Учет требований всех сторон, заинтересованных в деятельности предприятия	Создание системы выявления и анализа требований потребителей и других заинтересованных сторон Разработка системы мотивации персонала Формирование долговременных и основанных на доверии взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами Систематический мониторинг и анализ удовлетворенности заинтересованных сторон Привлечение заинтересованных сторон к процессам планирования деятельности предприятия
2	Технологический подход	Управление инновационным развитием предприятия	Совершенствование существующих и внедрение новых технологий производства и организации управления Повышение доли затрат на НИОКР Внедрение инновационных и наукоемких производственных технологий Применение ресурсосберегающих технологий
3	"Знаниевый" подход	Управление развитием интеллектуального капитала предприятия	Развитие механизмов приобретения и распространения знаний Получение прав на объекты интеллектуальной собственности (ноу-хау, патенты, лицензии, авторские права)
4	Гуманитарный подход	Управление развитием человеческого капитала предприятия	Инвестиции в обучение и развитие персонала Разработка системы мотивации персонала; разработка системы обучения и развития персонала Формирование корпоративной культуры Создание привлекательных для персонала условий труда
5	Информационный подход	Управление информационным развитием предприятия	Повышение уровня автоматизации производства и управления Внедрение корпоративных информационных систем
6	Финансовый подход	Контроль и оптимизация WACC (средневзвешенная стоимость капитала)	Совершенствование системы финансово-экономического управления Развитие и повышение уровня финансовой культуры предприятия

предприятия возрастает с каждым годом. Очевидно, что при формировании КП существует неразрывная взаимосвязь между материальными и нематериальными ресурсами предприятия. Поэтому для обеспечения долгосрочной и устойчивой конкурентоспособности предприятия необходимо создание и развитие такого сочетания материальных и нематериальных ресурсов, которое будет уникальным для конкретного предприятия и будет образовывать его технологический капитал.

¹ Куликова Н.В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии. URL: <http://www.collegian.ru>.

² Хамел Г., Прахалад К.К. Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М., 2002.

³ Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.

⁴ См.: Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (□16); Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. 2007. □4 (24).

⁵ Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб., 2008.

⁶ Поцелуев Д.А. Знания - ресурс или стратегический актив // Экономические стратегии. 2009. □ 05-06.

⁷ Кузнецова И.Д. Управление денежными потоками предприятия: учеб. пособие / под ред. А.Н. Ильченко / Иван. гос. хим.-технол. ун-т. Иваново, 2008.

Поступила в редакцию 04.04.2011 г.