

Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия

© 2012 Л.В. Глухих

кандидат экономических наук

Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар

© 2012 А.А. Сенюк

Кубанский государственный университет, г. Краснодар

Статья посвящена обоснованию системного видения процесса разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия. Приведен алгоритм цикла разработки и реализации стратегии, охарактеризованы ее содержание и составляющие бизнес-процессы.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентный потенциал, разработка конкурентной стратегии, экономическая эффективность конкурентной стратегии.

Вопросы разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий до сих пор остаются мало исследованными. Даже основоположник теории конкурентных преимуществ, создавший основную классификацию конкурентных стратегий, М. Портер в части конкретного организационно-экономического обеспечения процессов их разработки и реализации ограничился выделением классификационных признаков и описанием “чистых” стратегий. В трудах отечественных авторов эта проблематика, имеющая непосредственное прикладное значение для функционирования промышленных предприятий в условиях конкуренции, также представлена незначительно, результатом чего служит недостаточный уровень понимания закономерностей формирования и реализации мероприятий конкурентной стратегии, а также собственно сути стратегического подхода в отношении конкуренции.

В части характеристики содержания конкурентной стратегии основной вклад в развитие отечественной теории конкуренции внесла М.А. Голубева. Ее авторская трактовка механизма стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий представлена на рис. 1¹.

На рисунке приведена логика разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий, формализованная с точки зрения стадий, составляющих этот бизнес-процесс. К сожалению, из представленного рисунка остался непонятным исходный пункт разработки конкурентной стратегии - ее цель, которая, по идее, определяет ее задачи, принципы разработки и реализации, методы планирования, разработки, реализации и контроля, а также показатели, характеризующие экономическую эффективность реализованных мероприятий.

Дискуссионной является и последовательность этапов разработки конкурентной стратегии, которая, по сути, представляет собой: анализ внешней среды, выработку корпоративной идеологии, анализ внутренней среды (абсолютно непонятно, почему он проводится после предыдущего этапа, а не перед ним) и формирование комплекса конкурентных преимуществ.

Необоснованной представляется позиция автора в части рассмотрения стратегии конкуренции как основы конкурентной политики промышленного предприятия. Наоборот, конкурентная политика определяет поле стратегий и мероприятий конкуренции, необходимых промышленному предприятию в условиях ее недостаточного развития, представляя собой набор несложных правил поведения в ситуациях конкуренции. В случае же интенсивной и масштабной конкурентной борьбы промышленное предприятие нуждается в комплексной конкурентной стратегии, предусматривающей совместную реализацию бизнес-процессов, создание и использование конкурентных преимуществ, выбор привлекательных с точки зрения конкуренции целевых рынков, последующую оценку экономической эффективности реализованных мероприятий. В противном случае (в соответствии с авторским видением М.А. Голубевой) получается, что главная цель разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия - стратегический анализ, который является логическим итогом функционирования механизма стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий (рис. 2), что, на наш взгляд, является безосновательным.

Проведенный выше анализ стал основой выработки авторского взгляда на процесс разработки и реализации конкурентной стратегии про-

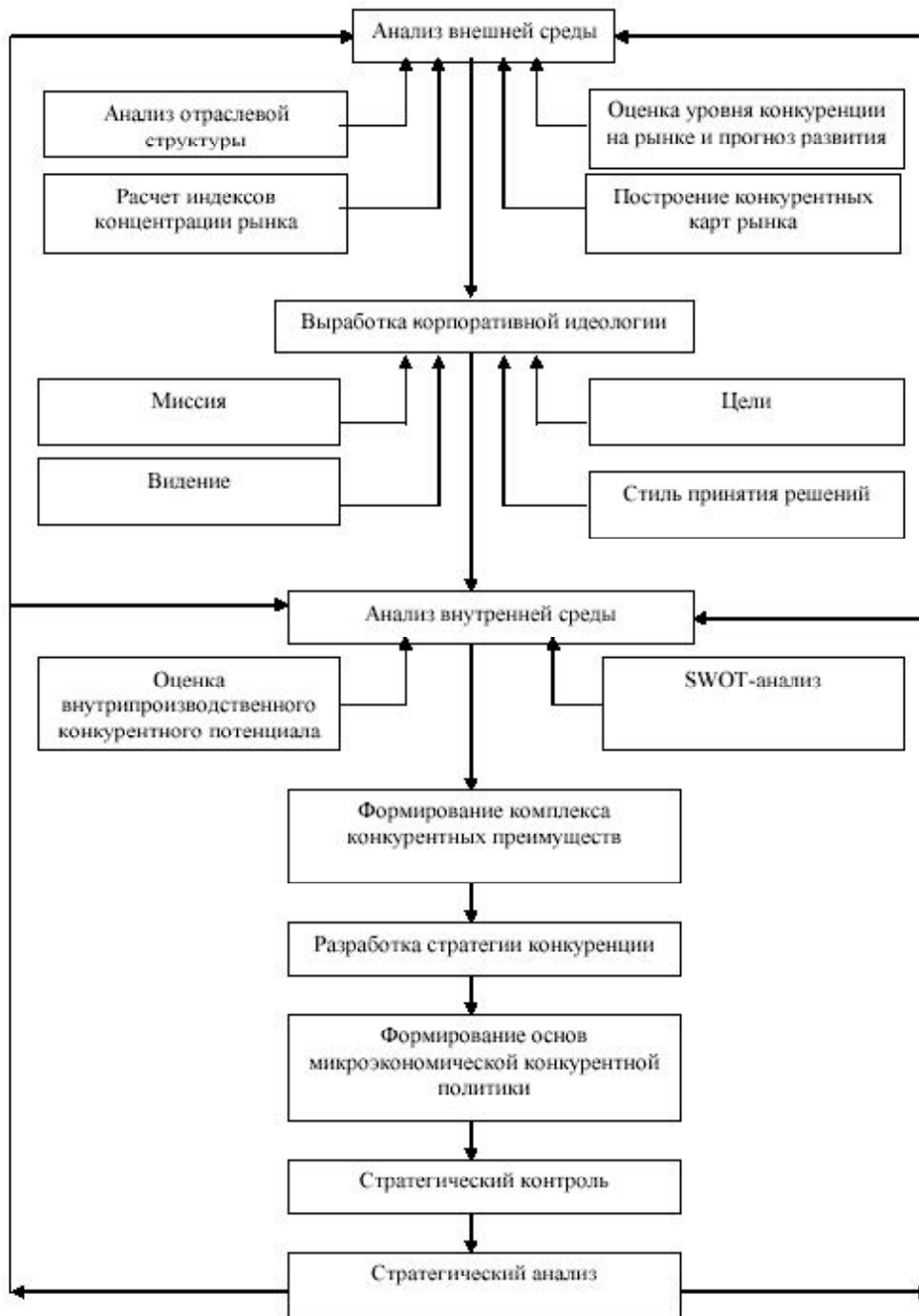


Рис. 1. Механизм стратегического управления конкурентным поведением промышленных предприятий (по М.А. Голубевой)

мышленного предприятия, представленного на рис. 2.

Цифрами на рисунке обозначены основные итерации управленческого процесса:

- 1 - постановка технического задания и организация мониторинга рыночной конъюнктуры;
- 2 - осуществление постоянных и дискретных мониторинговых процедур;
- 3 - формирование массива мониторинговых данных за период;

4 - верификация, отбор и обработка мониторинговых данных, формирование массива мониторинговой информации для целей анализа;

5 - формирование массива данных для разработки конкурентной стратегии;

6 - планирование и реализация мероприятий в части формирования и актуализации конкурентного потенциала промышленного предприятия;

7 - использование информации об имеющемся конкурентном потенциале предприятия в



Рис. 2. Авторское видение процесса разработки и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия

планировании мероприятий непосредственно конкурентной борьбы;

8 - актуализация информации о состоянии конкурентного потенциала предприятия для целей разработки конкурентной стратегии предприятия;

9 - планирование мероприятий в части конкурентной борьбы (использования конкурентного потенциала предприятия в отношении целевых

групп потребителей как объектов конкурентной борьбы);

10 - реализация мероприятий конкурентной борьбы на рынке важнейшего вида промышленной продукции;

11 - контроль результативности и экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы, оценка конкурентоспособности продукции и предприятия на основе количественных методов.

Охарактеризуем предлагаемую последовательность с точки зрения ее основных шагов и их содержания.

Исходным пунктом разработки и реализации конкурентной стратегии в авторском понимании является мониторинг, представляющий собой совокупность мероприятий исследовательского характера, призванных обеспечить руководство предприятия данными для планирования конкурентной стратегии в плановом периоде. Для практической реализации этих мероприятий необходимо формирование соответствующего технического задания, определяющего цель, задачи, методы, гипотезу мониторингового исследования, его сроки, методы и особенности. При этом спецификой мониторинга конкуренции является его транзакционный характер, направленный на понимание структуры и объема рыночных транзакций в зависимости от уровня конкурентности потребительского поведения покупателей. Группировка транзакций покупателей в зависимости от их модели потребительского выбора позволяет определить размеры и особенности платежеспособного спроса в трех основных целевых группах:

- рациональные потребители, реализующие конкурентный принцип выбора поставщика промышленной продукции;
- лояльные потребители предприятий конкурентов;
- лояльные потребители анализируемого предприятия.

Отметим, что управленческое воздействие в отношении последней обозначенной целевой группы является неотъемлемой частью конкурентной стратегии промышленного предприятия в силу того обстоятельства, что конкуренция предусматривает не только наступательные действия в отношении целевых групп потребителей, но и обязательные меры протекционистского характера в отношении собственной лояльной клиентской базы. В противном случае может возникнуть ситуация, когда привлечение новых клиентов обходится дороже, чем удержание уже лояльных, что отрицательно сказывается на экономической эффективности конкурентной стратегии. В маркетинге существует методология маркетинга взаимоотношений, как раз посвященная выстраиванию отношений с покупателями и формированию (а в дальнейшем и укреплению) их лояльности, что обеспечивает максимальное использование этого резерва конкурентоспособности промышленного предприятия.

Итогом мониторинга рынка и уровня (интенсивности) конкуренции на рынке являются данные, характеризующие объем и особенности

конкурентного спроса, а также объем и особенности спроса в целевых группах потребителей. Эти данные необходимы для соотношения целей общей стратегии развития промышленного предприятия с целями его конкурентной стратегии. Их взаимосвязка обеспечивает достижение общих стратегических целей посредством реализации мероприятий конкурентной борьбы, в то время как игнорирование этой взаимосвязи существенно снижает целенаправленность и экономическую эффективность усилий в этой области. В случае наличия значительного объема спроса случайных/единовременных покупателей либо наличия значительной лояльности спроса в целевой группе клиентов предприятий-конкурентов конкурентная стратегия может вообще утратить свое содержательное значение, поскольку ее реализация не обеспечит увеличения экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

В дополнение к мониторингу рынка и уровня/интенсивности конкуренции на нем целесообразно проведение комплексных исследовательских программ в отношении конкурентов и конкурентной среды (методология их проведения подробно охарактеризована в трудах М.И. Максимовой² и Н.А. Овчаренко³). На основании комплексной реализации исследовательского замысла в его необходимой детализации появляется обоснованная возможность формирования массива мониторинговых данных для проведения аналитической обработки и формирования массива аналитической информации, пригодной для формирования полноценной конкурентной стратегии промышленного предприятия.

Основными направлениями анализа конкурентных процессов, необходимых для формирования конкурентной стратегии, являются:

- анализ структуры рынка, выделение конкурентного и неконкурентного сегментов, их сопоставление и аналитическая характеристика;
- анализ уровня и интенсивности конкуренции на основе количественных методов оценки;
- анализ конкурентов (конкурентная активность, конкурентный потенциал, конкурентные замыслы⁴);
- анализ потребителей (аналитическая характеристика основных потребительских сегментов, анализ уровня конкурентности потребительского поведения и его основных мотивов в целевых группах потребителей, в отношении которых планируются к осуществлению мероприятия конкурентной стратегии);
- анализ конкурентной среды (характеристика поисковой и инновационно-конкурентной деятельности субъектов рынка, фактов недобро-

совестной конкуренции и антиконкурентных действий субъектов рынка, оценка результативности и эффективности конкурентных процессов⁵);

- анализ собственной конкурентоспособности (факторный анализ конкурентоспособности продукции и предприятия, количественная оценка конкурентоспособности продукции и предприятия).

Аналитические выкладки и зависимости представляют собой исходную эмпирическую информацию для планирования мероприятий конкурентной стратегии в двух магистральных направлениях:

- планирование развития конкурентного потенциала предприятия (мероприятия в отношении изменения факторов конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции, а также мероприятия в части роста конкурентоспособности корпоративной компетенции промышленного предприятия);

- планирование использования имеющегося конкурентного потенциала предприятия в отношении целевых групп клиентов (мероприятия по привлечению рационально настроенных клиентов и преодолению лояльности клиентов предприятий-конкурентов, а также программы усиления лояльности собственных лояльных клиентов).

Логическим итогом планирования в обоих случаях являются конкретные мероприятия, поддающиеся бюджетированию, а также последующему прогнозу и (в случае реализации) оценке экономической эффективности их внедрения. Отметим, что стратегический характер участия промышленного предприятия в конкурентной борьбе характеризуется именно наличием и реализацией этих двух магистральных бизнес-процессов, которые в сумме формируют стратегический подход промышленного предприятия к конкуренции, заключающийся в максимизации экономической эффективности его деятельности за счет сбалансированного развития, выраженного в постоянной разработке и реализации конкурентных преимуществ. Более того, зарубежные конкуренты, зарекомендовавшие себя во многих отраслях промышленного производства на отечественном рынке, столь успешны именно в силу стратегического подхода к конкуренции, обеспеченного соответствующим характером национальной конкурентной среды. В российской промышленности воспроизводственные процессы, нарушенные последними 20 годами псевдорыночных реформ, до сих пор характеризуются неустойчивостью и отсутствием системности, что прямо и негативно влияет на факторы конкурентоспособности отечественных предприятий и

итоговую оценку конкурентоспособности, даваемую рынком продукции и усилиям конкретного предприятия.

Сформированные по итогам планирования конкурентной стратегии мероприятия анализируются на предмет их практической осуществимости, стоимости и практической целесообразности, исследуется также экономический эффект, могущий быть полученным в ходе их реализации. Этот этап разработки конкурентной стратегии характеризуется наибольшим уровнем неопределенности, которая может быть уменьшена как комплексом мониторингового-аналитического процедур в отношении сложившейся конкурентной среды, так и стратегическим прогнозом развития отрасли и экспертным потенциалом составителей конкурентной стратегии.

После принятия управленческого решения о реализации мероприятий конкурентной стратегии они реализуются силами функциональных подразделений предприятия, его партнеров - участников стратегических альянсов. При этом основным критерием необходимости и целесообразности всех мероприятий конкурентной борьбы является реальный прирост эффективности деятельности промышленного предприятия, контролируемый в ходе и после реализации конкретных мероприятий. Его наличие или отсутствие однозначно определяет результативность мероприятий конкурентной борьбы, необходимость развития или корректировки соответствующих магистральных бизнес-процессов.

Отметим также, что итоговую оценку результативности и экономической эффективности конкурентной стратегии промышленного предприятия дает рынок, позволяя оценить конкурентоспособность продукции посредством доли конкурентного рынка/сегмента, контролируемого конкретным предприятием, а конкурентоспособность самого предприятия - посредством сравнения его уровня операционной эффективности на конкурентном рынке/сегменте со средней операционной эффективностью всех предприятий - участников рынка (по методологии количественной оценки, предложенной и апробированной М.О. Манвеляном⁶).

Подчеркнем, что только управляемый процесс формирования и использования конкурентного потенциала промышленного предприятия, выраженный в непрерывной выработке, актуализации и внедрении конкурентных преимуществ продуктового и компетентностного характера, может быть отнесен к конкурентной стратегии. В условиях конкуренции непрерывными становятся рыночные процессы приобретения и утраты конкретными предприятиями стратегической

конкурентной инициативы, выраженной в количестве и экономической эффективности предлагаемых рынку поисковых и инновационных инициатив, что предъявляет жесткие требования к организации и качеству стратегического управления развитием предприятия в условиях конкуренции. Отсутствие воспроизводственного бизнес-процесса в системе мероприятий конкурентной стратегии характеризует ее как кратковременную и в среднесрочной и в долгосрочной перспективе, это чревато снижением конкурентоспособности конкретного предприятия.

¹ Голубева М.А. Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кострома, 2011. С. 18.

² См.: Максимова М.И. Пути повышения эффективности мониторинга конкурентов в маркетинго-

вой деятельности торговых центров : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2012; Максимова М.И., Рыбальченко Р.В., Сенюк А.А. Организация мониторинга конкурентов в управлении современным предприятием // Экон. науки. 2011. □ 5.

³ См.: Овчаренко Н.А. Организация мониторинга конкурентной среды в промышленности России // Экон. науки. 2010. □ 5; Его же. Формирование и развитие конкурентной среды в промышленности: теоретические и методологические аспекты : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2012.

⁴ Максимова М.И. Указ. соч. С. 12.

⁵ Овчаренко Н.А. Формирование и развитие конкурентной среды в промышленности. С. 20-21.

⁶ Воронов А.А., Глухих Л.В., Манвелян М.О. Методология оценки конкурентоспособности на микро- и макроуровне в отраслях промышленности России // Экон. науки. 2008. □ 6.

Поступила в редакцию 02.04.2012 г.