

Шкардун В.Д.

канд. экон. наук, профессор МИРБИС,

генеральный директор консалтинговой фирмы «Полилекс», г. Москва

стоя перед зеркалом...

конкурентоспособность предприятия

Под конкуренцией понимается конфликт между хозяйствующими субъектами, в центре которого находится достижение одинаковых целей. Конкуренция существует там, где предприятия претендуют на обладание одними и теми же ресурсами или использование одних и тех же рыночных возможностей.

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что оценкой конкурентоспособности предприятия может являться «соотношение сил» между конкретной компанией и ее основными соперниками на рынке. Поэтому в теории менеджмента к основным конкурентам относят предприятия, близкие по характеристикам и стратегическому поведению, которые образуют так называемую «стратегическую группу». Цели предприятия, как правило, имеют временную привязку, поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении достижения поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенного времени. Конкурентоспособность является многомерным свойством, что

определяется многоаспектностью самого явления конкуренции. Это означает, что менеджмент предприятия не может сосредоточивать усилия только на одном из конкурентных факторов – они должны учитываться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. Многоаспектность конкуренции также проявляется в том, что предприятия могут предвидеть поведение конкурентов, а также реагировать на одну и ту же ситуацию на рынке различным образом. Вследствие этого затрудняется прогнозирование ситуаций и долгосрочное планирование.

Многие ошибки в конкурентной борьбе обусловлены сложностью самого явления конкуренции, которая далеко не всегда осознается менеджментом российских предприятий. Решение данной проблемы необходимо начать со структуризации соответствующих понятий и выявления их взаимосвязи.

Очевидно, что конкурентоспособность предприятия является интегральной характеристикой. В источниках (1) и (3) выделяют следующие основные ее составляющие:

1) Конкурентоспособность предпринимательской идеи (видения). Предпринимательская идея – это предположение о целесообразности и перспективности занятия конкретным бизнесом. Предпринимательская идея включает в себя представление о продукте, потребностях клиентов, способах поддержания и развития необходимого ресурсного потенциала и способах управления предприятием.

Таким образом, предпринимательская идея выступает своего рода идейной платформой, на которой строится здание бизнеса. На ее конкурентоспособность существенным образом влияют личные характеристики собственника (собственников) бизнеса, например, настойчивость в достижении поставленной цели. При этом, без-

многие ошибки
в конкурентной борьбе
обусловлены сложностью
самого явления
конкуренции, которая
далеко
не всегда осознается
менеджментом
российских предприятий

условно, наиболее важным критерием конкурентоспособности предпринимательской идеи является ее эффективность с точки зрения рыночных перспектив.

2) Конкурентоспособность предложения на рынке определяет так называемую текущую конкурентоспособность предприятия. Для современных маркетинговых рынков свойственна конкуренция «не того, что произведено фирмой, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценных людьми вещей» (2).

Отсюда следует, что понятие «предложение продукта», в отличие от понятия «продукт», включает в себя, помимо перечня потребительских характеристик, еще и описание набора сервисных услуг, а также необходимое информационное сопровождение. Это существенно расширяет рамки учитываемых при анализе конкурентоспособности факторов, определяющих окончательный выбор покупателя.

3) Конкурентоспособность располагаемых ресурсов (финансовых, природных, материальных, технологических, производственных, кадровых и др.), определяет долгосрочную конкурентоспособность предприятия. В частности, платежеспособный спрос можно рассматривать как один из видов ресурсов, доступ к которому также является предметом конкуренции. Если же рассматривать общий совокупный спрос, то все предприятия, предлагающие товары или услуги на определенной тер-

ритории, являются конкурентами. Наличие ресурсов позволяет компании длительное время поддерживать свои предложения конкурентоспособными. Однако ресурсные преимущества предприятия перед конкурентами приобретают практическое значение только в случае их соответствия текущим рыночным условиям.

4) Конкурентоспособность менеджмента у конкурентов играет роль сравнительной характеристики его качества. В условиях конкуренции необходимо поддерживать ресурсную базу в таком состоянии, чтобы она постоянно была актуальной условиям рынка. Этот процесс, а также грамотное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяются, прежде всего, конкурентоспособностью высшего руководства. Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, который требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами конкурентоспособности менеджмента.

Прежде всего, это касается различия в квалификации, мотивации и организации управления. Однако оценка конкурентоспособности менеджмента затруднена, так как результативность работы каждого менеджера интегрируются в общий результат, который, в свою очередь, может проявляться с определенным запозданием. Значение данной составляющей конкурентоспособности особенно проявляется в условиях динамич-

предпринимательская
идея выступает
своего рода
платформой,
на которой строится
здание бизнеса

ной внешней среды и активного конкурентного противодействия. Необходимость оценки и повышения конкурентоспособности предприятия по той или иной ее составляющей зависит, прежде всего, от масштаба и характера решаемой проблемы, а также от уровня управления. Так, оценка и постоянная работа по повышению конкурентоспособности предложения являются частью должностных обязанностей начальников отделов сбыта и маркетинга. Однако, если решение проблемы (например, сокращение продаж) не может быть найдено только на уровне коррекции предложения – необходимо принимать меры к повышению конкурентоспособности, затрагивающие уровни потенциала (ресурсов) предприятия, а, возможно, менеджмента или предпринимательской идеи.

В любом случае, полезно проводить периодическую диагностику конкурентоспособности менеджмента по всем уровням с учетом перспектив изменения ситуации. Коррекция предложения является наиболее дешевым и быстро реализуемым мероприятием, однако если она затрагивает факторы, связанные с ресурсной базой

полезно проводить
периодическую
диагностику
конкурентоспособности
по всем уровням с учетом
перспектив изменения
ситуации

предприятия, необходимо проводить работу по улучшению базы. В свою очередь, привлечение и воспроизводство определенного сочетания ресурсов требуют особой квалификации менеджмента, и если он не способен справиться с этой задачей – необходима реорганизация менеджмента.

Таким образом, конкурентоспособность является важной интегральной характеристикой деятельности предприятия. Необходимо ориентироваться на то, чтобы

конкурентоспособность предложения, располагаемых ресурсов и менеджмента предприятия были достаточны для реализации выбранной стратегии, направленной на получение желаемых результатов его деятельности.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Азоев Г.А., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
3. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944 с.
4. Шкардун В.Д., Ушанов А.В., Драчев Д.А. Оценка комплексного предложения фирмы на рынке с целью оптимизации маркетинговых затрат // Управление продажами. – 2003. – №2 (10).

рп

Shkardun, V.D.

Candidate of Economic Science, Professor, MIRBIS (Moscow International Business Graduate School);

CEO, Polimeks Consultancy, Moscow

Corporate Competitiveness

The study explores the concept of competitiveness of a business entity and demonstrates its complex nature. There are identified its main components, such as competitiveness of its offer in the marketplace, competitiveness of corporate resources, competitiveness of management and competitiveness of business idea. It is inferred that continuous monitoring of competitiveness indicators of a company is the basis of its sustainable competitiveness in the market.