

УДК 658:51. – 339.138

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Щетинина Е.Д., Архипенко А.А.

ФГБОУ ВПО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», Белгород, e-mail: www.bstu.ru

В статье излагается теоретико-методический подход к системному управлению конкурентной активностью промышленного предприятия, основанный на выделении трёх основных участников этого процесса – потребителя, менеджмента и собственника. Рассмотрены источники возникновения конкурентных преимуществ и особенности их формирования и укрепления в изменившихся под влиянием глобализации рыночных условиях. С учетом этого автором сформулированы цель и задачи управления конкурентной активностью предприятия, а также изложен концептуальный подход к выбору направлений ее повышения. Этот подход базируется на оценке влияния того или иного метода активизации на потенциал созидания или разрушения, а также предполагает интеграцию усилий участников бизнес-процесса по созданию стоимости и их синергию. С этой точки зрения описаны современные методы и даны примерные направления активизации конкурентного поведения экономического субъекта на примере предприятия стеклотарной промышленности.

**Ключевые слова:** конкурентная активность, конкурентные преимущества, методы активизации конкурентного поведения

## SYSTEM APPROACH TO THE COMPETITIVE ACTIVITY MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Schetinina E.D., Archipenko A.A.

Belgorod state technological university of W.G. Schuchov, Belgorod, e-mail: www.bstu.ru

The article presents the theoretical and methodological approach to the systems management of competitive activity of an enterprise, based on the selection of the three main participants of the process – the consumer, the management and the owner. The sources of appearance of competitive advantages and particularly the sources of their formation and development under the changing due to globalization process market conditions are considered. Given that the purpose and tasks of competitive activity management of an enterprise are stated by the author as well as the conceptual approach to choosing the methods of its increasing is posed. That approach is based on the evaluation of the impact of various activation methods on the creation or destruction potential, and as well it assumes the integration of efforts of the participants of the creating value business process and the synergy of these efforts. From this point of view the advanced methods are described and approximate ways of the activation of competitive behavior of a business unit are given that is exemplified by an enterprise of the glassware industry.

**Keywords:** competitive activity, competitive advantages, methods of the activation of competitive

Конкурентоспособность участников современного рынка определяет сегодня их настоящее, а главное, будущее рыночное положение и соответственно финансовую устойчивость, экономический и социальный статус. Под конкурентоспособностью организации следует понимать свойство обладания ею определенными качествами – отличительными особенностями и компетенциями, которые обеспечивают высокую вероятность реализации товара на рынке при контакте продавцов и покупателей для обмена в процессе конкуренции. Эти качества можно назвать также конкурентными преимуществами. Одна из важнейших задач управления в этом случае сводится к формированию, закреплению и поддержанию конкурентных преимуществ в процессе целенаправленной и постоянно осуществляемой деятельности предприятия. Эта задача носит, таким образом, стратегический характер и требует определенного, достаточно высокого уровня активности фирмы в этом плане.

По справедливому мнению Беленова О.Н., «конкурентоспособная компания

должна иметь следующие компетенции: быстрее других распознавать изменения в потребностях потребителей; в кратчайшие сроки принимать решения; постоянно обучаться, воспринимая и ассимилируя наилучшие образцы рыночного поведения; быстро и эффективно изменяться в соответствии с рыночными требованиями» [2]. Эти способности можно объединить таким общим понятием, как конкурентная активность. Но, чтобы ответить на вопрос, каковы механизмы активизации конкурентных усилий по созданию фирменных рыночных преимуществ, следует, на наш взгляд, уточнить сущность конкурентных преимуществ и глубинные источники их возникновения.

Теоретические и практические исследования показывают, что конкурентное преимущество любой организации имеет тройную ипостась своего рассмотрения, возникновения и обеспечения, а именно:

- с позиции потребителя;
- управленческого персонала;
- собственника.

Логично утверждать, что условием конкурентной активности (КА) предприятия в целом является активность в этом направлении потребителя, управления (управляющих) и активность собственника – в тех случаях, когда последние два субъекта не совпадают. Такое положение характерно для средних и крупных компаний.

Методы активизации потребителя по большому счёту заключаются в привлечении их ко всем циклам создания продукта, начиная с идеи и замысла и кончая внедрением новинки на рынок. Следовательно, задача сводится к раскрытию его потенциала общения, готовности к сотрудничеству, а значит, и побуждений к этому.

Методы активизации КА управленцев связаны с несколькими направлениями:

- развитие внутренней конкуренции с помощью систем мотивации;
- интрапренерство как форма внутреннего предпринимательства с определёнными правами, ресурсами и ответственностью;
- самоконтроль и самооценка уровня КА подразделений и их вклада в общую конкурентоспособность.

Методы активизации КА собственников основаны на их вовлечении в процесс выработки стратегии и принятие решений.

Общие методологические принципы влияния на КА предприятия можно изложить следующим образом. Согласно базовым положениям теории управления, существует два основных рычага воздействия на любой процесс социального характера, то есть, связанный с человеком (личностью), коллективом и обществом в целом. Это такие рычаги, как:

- страх, ощущение угроз и опасностей;
- интерес различного характера (познавательный или когнитивный, моральный, в том числе карьерный, материальный).

Для всех трех групп носителей КА следует выделить наиболее значимые и реальные виды методов воздействия, основанные на указанных рычагах. Рассмотрим их подробнее.

Для управленцев это может быть – угроза ликвидации службы (отдела), должности, снижения внутрифирменного и отраслевого личного и коллективного рейтинга, падение заработка и т.п. Причем эти угрозы в процессе оценки ситуации и самообследования текущего положения следует завышать, а не занижать. Помимо самооценки, целесообразно широкое привлечение для большей объективности и непредвзятости внешних консультантов, аудиторов, комиссий и просто опытных специалистов, например, членов Торгово-промышленных палат, ауди-

торских и консалтинговых фирм. Следует также формировать в организации атмосферу или дух соперничества с весомым поощрением за рост конкурентной активности подразделений и отдельных персон.

Одним из значимых направлений повышения КА служит введение личной компетентностной ответственности менеджеров за состояние и развитие той или иной стержневой компетенции, за конкретный бизнес-процесс.

Метод «секретного покупателя» – также может быть весьма полезен для развития внутренней конкуренции. Кроме того, необходимо максимальное упрощение системы подачи рационализаторских предложений и инновационных идей, а также и сроков их рассмотрения.

Поощрительные системы для потребителей могут заключаться в организации конкурсов идей, клубов потребителей при предприятии-изготовителе или в его сети, обсуждения вопросов лучшего обслуживания и развития.

Отметим принципиально важный момент – конкурентной активности (КА) противопоказана самоуспокоенность коллектива, организации. Прямая противоположность самоуспокоенности – закон самосохранения, который должен быть проявлен в своем реальном действии и активной борьбе за выживание. Он должен, прежде всего, быть осознан членами коллектива – как наемным персоналом и менеджерами, так и собственниками. Этот закон звучит так: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и для этого использует весь свой потенциал (ресурс)» [3].

Закон самосохранения можно выразить следующей формулой:

$$\sum (П_{1i} + П_{2i}) \geq (Y_{1i} + Y_{2i}), \quad (1)$$

где  $П_{1i}$  – внутренний созидательный потенциал;  $П_{2i}$  – внешний созидательный потенциал в  $i$ -й области;  $Y_{1i}$  – внутренний потенциал сопротивления;  $Y_{2i}$  – потенциал внешней среды, стремящийся ликвидировать или нанести серьезный вред предприятию.

Левая часть формулы может быть обозначена как потенциал созидания (ПС), правая – как потенциал разрушения (ПР). Иными словами, для выживания в условиях конкуренции сумма созидательных сил организации должна быть выше суммы разрушающих влияний:

$$ПС > ПР.$$

С нашей точки зрения, низкая конкурентная активность организации и как след-

ствие, её недостаточные конкурентные преимущества на том или ином рынке, по сути, означают, что:

а) не используется в должной мере потенциал созидания;

б) слишком велик потенциал разрушения.

Какой вид созидательного потенциала не использован, как он должен проявиться, на какой объект (предмет) быть нацелен – ответ на эти вопросы есть одна из форм решения задачи повышения КА. Вторая сторона конкурентной активности, наоборот, направлена на погашение разрушительных влияний и воздействий как изнутри, так и извне.

Позиция авторов статьи состоит в том (и она подтверждается вышеизложенным описанием закона самосохранения), что именно вызов среды определяет и вид потенциала, нуждающегося в раскрытии, и объем нужной энергии – психической, мыслительной, физической и т.д. Поэтому чрезвычайно важно для управления КА выявить особенности внешней среды, в частности, её закономерности и тенденции, сложившиеся условия работы на данном рынке, требования к товару и способам его продвижения и в целом к организации в различных аспектах её взаимоотношений со средой.

Подчеркнем еще раз, что изменения во внешней среде способны вызвать позитивные сдвиги в системе предприятия, но могут инициировать разрушительные процессы. Из этого следует, что необходимо постоянное и систематическое внесение изменений в хозяйственную систему и в систему управления. Управление изменениями как современная концепция и философия бизнеса XXI века охватывает все организуемые и контролируемые переменные в области стратегического планирования, производственных и сбытовых процессов. Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятиями, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Одной из наиболее продуктивных в этом смысле концепций менеджмента выступает адаптивное управление, основывающееся на ситуационном подходе и представлении фирмы как совокупности взаимозависимых элементов: Персонал – Структура – Задачи – Технологии – Клиент» [4]. Такое управление снижает потенциал разрушения (ПР) и одновременно способствует усилению конкурентной активности.

Так, адаптация управления к среде в последнее время выражается в следующем:

– иерархические пирамиды управления становятся более плоскими;

– возрастает автоматика контроля любых процессов, при этом доминирует виртуальный мониторинг;

– развиваются динамические сети из предприятий и фирм, исповедующих новые принципы менеджмента.

Фактором роста конкурентной активности становится также демократизация управления, формирование чувства причастности у всех работников фирмы. Пример повышения демократизации управления: американская компания «Electronic DATA Systems Corp.» из 55 тыс. сотрудников привлекла для разработки конкурентной стратегии 2,5 тыс. – то есть, более 5%. Это так называемая называется «клеточная» система управления.

Критерием степени такой демократизации и одним из её фактических проявлений должны стать расширение и поддержка прав мелких собственников. Нельзя отрицать тот факт, что в силу распыленности акций руководство предприятием может игнорировать интересы миноритариев и управлять их поведением. В то же время разделение функций собственника и управляющего так же необходимо на современном этапе развития экономики и является сущностной чертой корпораций нынешнего типа. Однако можно наблюдать, что во многих корпорациях имеет место ситуация, когда или собственники подчиняют себе управление, или, наоборот, управленцы отодвигают собственников от реального принятия решений. Как отмечают исследователи данной проблемы, в России происходит два параллельных процесса:

– менеджеры становятся контролирующими акционерами – так называемый инсайдерский капитализм;

– внешние акционеры по мере консолидации контроля сами начинают исполнять функции управляющих или передают эти функции доверенному представителю (младшему партнёру) группы акционеров, связанному с ними не контрактом, а целым комплексом экономических и неэкономических интересов.

Причиной второй тенденции является боязнь утраты контроля над своими капиталами и финансовыми потоками. Другими словами, происходит отождествление управляющего и контролирующего акционера. Легче и эффективнее ли при таком положении наращивать конкурентную активность? Вопрос неоднозначный, требующий более тщательного рассмотрения конкретной ситуации.

Тем самым мы подходим к решению проблемы активизации собственника в конкурентном поведении организации: отказ

от авторитарных форм правления, а также повышение ответственности корпораций перед обществом. Так или иначе, акционеры представляют финансовый капитал как один из основных факторов производства, равно как управляющие – организационно-технический капитал, генеральный директор – предпринимательскую активность, а работники – труд. Паритет между ними – базовое условие конкурентной активности предприятия в целом. И этому служит демократизация управления, проводимая последовательно и научно обоснованно.

Безусловно, децентрализация не должна заключаться в простом дроблении структуры фирмы с выделением новых подразделений или дочерних компаний. Специалисты полагают, что наилучшей моделью управления сегодня представляется организация корпорации как совокупности скоординированных бизнес-процессов.

Методически важно каждое направление повышения КА анализировать с точки зрения его связи с потенциалом (влияние на ПР или ПС), для чего следует создавать специальные группы экспертирования и снабжать их соответствующими методиками. Внешняя среда предприятия также подвергается исследованию на предмет выявления разрушительных и созидательных элементов.

Так, например, к внешнему потенциалу созидания для предприятий стеклотарной промышленности можно отнести, в частности, рынок IT-услуг, который в России достаточно велик (предложение), и цена их гораздо ниже, чем на западных рынках. А между тем новейшие информационные технологии и их внедрение во все стадии бизнес-процесса – одно из главных условий конкурентоспособности сегодняшнего бизнеса. И для рассматриваемой подотрасли крайне важно привлечение квалифицированных компьютерных дизайнеров для создания креативной упаковки и идентифицирующей маркировки. Здесь, таким образом, происходит совпадение двух созидательных потенциалов.

Надо также учесть, что в современной экономике стихийная конкуренция перерастает в конкуренцию объединений, союзов и крупных интегрированных структур, или сетей. В этой связи вернемся еще раз к сетевому принципу деятельности фирм, которое связано со стратегией прямого участия независимых предприятий в корпоративных экономических процессах. Поэтому «управление сетью сегодня рассматривается как ключевая компетенция предприятия» [5].

Но создание сетей может привести к потере управляемости фирмы – при определенных условиях договора или, тем более, реализации части ценных бумаг.

Иное дело – переход, например, к системе тотального качества (Total Quality Management – TQM), которое представляет собой важное направление роста КА, однозначно повышающее потенциал созидания. Положения TQM нашли отражение в серии стандартов ISO 9000 и базируются они на следующих принципах: ориентация всей деятельности на потребителя, усиление контроля качества на каждом рабочем месте, участие всего персонала в решении проблем качества, принцип предупреждения, а не ликвидации претензий потребителя.

Итак, управление конкурентной активностью предприятия можно осуществлять на основе соблюдения закона самосохранения организации и в таком случае целевым критерием КА будет являться величина превышения потенциала созидания над потенциалом разрушения. Здесь важно определить границы того или иного процесса-направления повышения КА, чтобы данный процесс не перешел из категории созидательного в категорию разрушительного.

В общем виде задачи управления КА можно описать следующей последовательностью:

- оценка фактической КА предприятия и ее сравнение с предприятием-лидером в отрасли;
- выявление недостаточной активности по конкретному направлению;
- выбор средств активизации КА с помощью оценки их влияния на потенциал самосохранения организации.

Оценка уровня конкурентной активности по предприятиям стеклотарного производства, проведенная авторами по методике, изложенной в опубликованных работах [1] и основанной на оценке интенсивности и объемов инвестирования в маркетинговые сферы, дала, в частности, такие результаты (табл. 1).

Как мы видим, низки значения конкурентной активности этой группы предприятий в таких направлениях, как:

- разработка и продвижение марки, брендинг (16,9);
- снижение цен и соответственно издержек (20,9);
- повышение качественных характеристик тарной продукции (24,8) – при максимуме 100.

Таблица 1

Уровень конкурентной активности по предприятиям стеклотарной промышленности

Предприятия	Активность в направлении снижения цен	Активность в повышении качества	Активность в продвижении	Активность в сбыте	Активность в брендинге	Общая активность по предприятию
ООО «Глэнси Инвест»	1,4	1,7	4,8	6,6	0,7	14,5
ООО Скопин	2,3	4,4	3,5	2,2	1,3	6,7
ООО «Глас Декор»	0,9	1,0	9,3	5,4	3,0	13,6
ООО «Эксклюзив Алко»	4,2	3,1	1,0	1,9	0,5	11,7
ООО «Стимул»	0,2	4,4	3,1	1,0	3,4	12,1
ООО «Балахнинское стекло»	3,9	1,0	1,6	1,7	1,8	10,0
ООО «Русский декор XXI»	1,0	7,9	4,3	2,0	0,8	17,5
Группа «Унипак»	2,3	1,3	3,3	0,8	0,4	8,1
ООО «ДанКо Декор»	0,6	2,5	1,3	2,0	0,7	7,2
ЗАО «Веда-Пак»	2,5	0,3	1,5	2,7	3,1	12,1
ООО «Эльборг-Гласс»	1,6	1,4	2,2	4,0	1,0	16,2
Общая активность по направлению	20,9	24,8	34,5	27,0	16,9	-

Исходя из предложенного системного подхода к выбору, обоснованию и реализации направленной активизации конкурентного поведения предприятия, можно заключить, что воздействию должны подвергнуться все три компонента – собственники, которые на данных предприятиях не являются управляющими, менеджеры и потребители. Однако из перечисленных компонентов или субъектов КА в значительно большей степени влияют на конкурентную активность именно потребители. Это объясняется тем, что потребителями продукции указанных предприятий являются ликеро-

водочные заводы, и их требования к форме, объему, широте ассортимента и качеству постоянно растут в связи с остротой конкуренции на данном рынке. В систему их ценностей также входят партнерские отношения с поставщиками, поставки «точно в срок», уровень отпускных цен. Таким образом, именно эти участники внешнего окружения в большей мере влияют на потенциал созидания (ПС).

В табл. 2 приведены рекомендуемые направления повышения конкурентной активности изученных предприятий, соответствующие трём типам объектов управления.

Таблица 2

Способы активизации конкурентной активности предприятия

Активизация управленческого персонала	Описание	Активизация потребителя	Описание	Активизация собственника	Описание
Расширение числа работников, привлекаемых к процессу обеспечения конкурентоспособности	%, не менее 5%	Усиление обратной связи с потребителями и посредниками	Процент клиентов, дающих положительные отзывы (отклики)	Расширение и защита прав миноритариев	Внесение соответствующих изменений в устав
Поощрительные системы для новаторов и рационализаторов	Процент средств, выделяемых от объема продаж	Поощрительные системы для активных потребителей	Процент средств, выделяемых от объема продаж	Участие в разработке стратегии и товарного портфеля	Процент участвующих акционеров
Развитие внутренней конкуренции, интрапренерство	Степень экономической самостоятельности структурных единиц	Научно-практическая интеграция, кластеры	Число проводимых мероприятий в анализируемом периоде	Децентрализация управления, модель «совокупность скоординированных бизнес-процессов»	Привлечение к оценке корпоративной стратегии
Компетентностная ответственность	Процент бизнес-процессов с закреплением ответственности	Использование CRM-систем и когнитивного маркетинга	Точный учет клиентов, тесная связь	Повышение социальной ответственности и наличие отчетности	Качество и полнота публикуемых социальных отчетов

Эти направления активизации конкретизируются в содержательном плане посредством составления текущих планов, в том числе маркетинга, разработке проектов реинжиниринга, кобрендинга, репозиционирования, систем экономического участия, программ технического, экономического и социального развития предприятия.

#### Список литературы

1. Архипенко А.А., Кобенко Ю.В. Методы оценки конкурентной активности как этап стратегической диагностики // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2011. – №4. – С. 20–24.
2. Беленов О.Н., Анучин А.А. Конкурентоспособность стран и регионов. – М.: КНОРУС. – 2011. – С. 18.
3. Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: ИНФРА, 2003. – С. 108–109.

4. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция организации // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3 – С. 174.

5. Щетинина Е.Д., Роздольская И.В., Старикова М.С. Адаптивное управление корпорацией. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2010. – С. 23.

#### Рецензенты:

Ломовцева О.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента организации НИУ «Белгородский государственный университет», г. Белгород;

Роздольская И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Автономной некоммерческой организации ВПО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», г. Белгород.

Работа поступила в редакцию 26.12.2011.