

# РАЗДЕЛ II. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

---

УДК 338.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2015-4-53-59

***Богданова Е.Н.***

*Мордовский гуманитарный институт, г. Саранск*

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТЬЮ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются определения понятий *устойчивость*, *конкурентоустойчивость* и *управление конкурентоустойчивостью*. Выделены основные предпосылки устойчивости предприятий в конкурентной среде. Определены принципы управления конкурентоустойчивостью, основные стадии управления конкурентоустойчивостью. В результате анализа описанных понятий показаны преимущества конкурентоустойчивого предприятия, а также определены этапы оценки конкурентоустойчивости предприятий, что позволило обобщить и выделить основные проблемы обеспечения конкурентной устойчивости российских предприятий.

*Ключевые слова:* экономика, организации, устойчивость, конкуренция, конкурентоустойчивость, управление конкурентоустойчивостью.

***Ye. N. Bogdanova***

*Mordovian Humanitarian Institute, Saransk*

## **THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF COMPANY'S ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

*Abstract.* The article deals with the definitions of sustainability, sustainable competitive advantage and management of sustainable competitive advantage. The basic prerequisites for enterprises' sustainability in competitive environment are highlighted. The principles and basic stages of management of sustainable competitive advantage are determined. The analysis of the concepts under study revealed the advantages of a sustainable competitive enterprise and the stages of the evaluation of its sustainability, which allowed to identify the main problems of ensuring the sustainability of competitive Russian companies.

---

© Богданова Е.Н., 2015.

*Key words:* economics, organization, sustainability, competitiveness, sustainable competitive advantage, management of sustainable competitive advantage.

К важнейшим особенностям развития в настоящее время следует отнести усложнение протекающих социально-экономических процессов и усиление нестабильности организационной среды. В связи с этим особое значение приобретает такая цепочка понятий, как *устойчивость – конкурентоустойчивость – управление конкурентоустойчивостью предприятия*.

Устойчивость определяется российскими авторами как «относительная неизменность основных параметров территориальной социально-экономической системы, её способность сохранять их в заданных пределах при отклоняющихся влияний извне» [2, с. 304]. И. Ансофф трактует устой-

чивость как способность сохранять системные свойства при изменениях внешних и внутренних факторов [1, с. 150]. Е.Н. Чижова определяет устойчивость как способность системы к возвращению в исходное состояние, восстановлению нарушенного равновесия и сохранению свойств после возмущающих воздействий [6, с. 134].

Важно отметить, что современные научные исследования в области устойчивости в наименьшей степени ориентированы на конкурентную устойчивость. В таблице 1 приведены наиболее чёткие определения этого понятия, которые отражают основные направления исследований в данной области [7, с. 55–56].

Таблица 1

### Определения конкурентоустойчивости

| Автор          | Определение конкурентоустойчивости  |
|----------------|---|
| Алексеев А.А.  | Конкурентная устойчивость – это комплексная характеристика состояния фирмы, формируемая под влиянием множества факторов внешней и внутренней среды, определяющих стратегический успех фирмы.  |
| Путятин А.Е.   | Конкурентная устойчивость предприятия (КУП) – экономический потенциал, а также эффективное его использование, вместе с инновационной активностью в сравнении с основными конкурентами на рынке.   |
| Рачек Л.Р.     | Суть определения конкурентной устойчивости предприятия состоит в способности предприятия противостоять внешним воздействиям на основе изменения качественных свойств экономической эффективности путём повышения добавленной ценности, баланса ресурсов и процессов в перспективном развитии предприятия.                             |
| Бондарева С.Р. | Конкурентная устойчивость предприятия идентифицируется совокупностью конкурентных преимуществ для разработки конкурентной стратегии развития промышленного предприятия. Даётся определение конкурентных преимуществ и конкурентной стратегии развития промышленного предприятия.  |
| Малёв В.А.     | Определение КУП идентифицируется с организационно-функциональной устойчивостью предприятия, под которой понимается сохранение предприятием такой его структуры, бизнес-процессов и формы их взаимосвязи, которые обеспечивают выполнение его основных функций, несмотря на воздействие различных факторов внешней и внутренней среды. |
| Шароватов С.В. | Конкурентная устойчивость предприятия – способность к сбалансированному экономическому развитию и укреплению конкурентных позиций в условиях развития отраслевого рынка.  |

В соответствии с вышеизложенным конкурентоустойчивость предприятия – это такое свойство данного предприятия, стабильно функционирующего и развивающегося под влиянием возмущений конкурентной среды, которое проявляется в оптимальном соотношении критериев и факторов устойчивости и меняется во времени.

При этом ключевым субъектом конкурентной среды являются текущие конкуренты. Согласно трактовке М. Портера, текущая конкуренция формируется под воздействием угрозы появления новых конкурентов, влияния поставщиков и покупателей, а также под воздействием конкуренции со стороны товаров-заменителей. Вместе с тем, наиболее сильное влияние предприятия испытывают от активности прямых конкурентов, которые своими действиями изменяют запланированные характеристики деятельности (в том числе рыночные позиции) [5, с. 19]. При этом сила конкурентного воздействия определяет амплитуду реакции предприятия, величиной которой, на наш взгляд, и должна измеряться конкурентная устойчивость.

Таким образом, конкурентная устойчивость определяется степенью расхождения спроецированного в будущее состояния предприятия и его фактическим состоянием после конкурентного воздействия, поэтому очень важно при оценке учитывать фактор времени.

Оценка конкурентной устойчивости, как правило, является процессом многоступенчатым [5, с. 20] и включает следующие этапы:

1) анализ кондиций внешней и внутренней среды предприятия, определяющих каждую составляющую конкурентной устойчивости;

2) разработка или уточнение методических рекомендаций по оценке конкурентной устойчивости;

3) экспертная оценка индекса конкурентной устойчивости;

4) определение уровней конкурентной устойчивости;

5) оценка составляющих конкурентную устойчивость экономической, финансовой, рыночной устойчивости;

6) расчёт запасов разных видов устойчивости;

7) отбор критериев для определения уровня каждого вида устойчивости;

8) комплексная оценка всех видов устойчивости;

9) проведение практических расчётов на конкретном предприятии.

Определим основные предпосылки устойчивости предприятия в конкурентной среде [5, с. 21]:

1) **конкурентная активность**, являющаяся результатом реализации стратегии, а не реактивного поведения субъекта предпринимательской деятельности на рынке;

2) **конкурентное поведение** предприятия, осуществляемое последовательно и основанное на доведённой до концептуального уровня технологии;

3) **адекватность действий** предприятия состоянию внешней среды и собственному потенциалу;

4) **быстрота реакции** на изменения за счёт накопления конкурентных активов, к числу которых можно также отнести опыт работы на конкретном рынке;

5) **постоянная работа над укреплением конкурентного преимущества**;

6) **системный мониторинг** конкурентной активности с ранними сигналами оповещения даже о незначительных её возмущениях.

Формирование описанных выше предпосылок конкурентной устойчивости – задача менеджмента предприятия. В этой связи возникает необходимость описания категории «управление конкурентной устойчивостью». Встречаются определения, в которых она описывается как процесс, направленный на достижение предприятием гибкости и адаптивности к влиянию внешних и внутренних факторов с целью сохранения целостности предприятия как системы для достижения текущих целей, не ставящих под угрозу возможность достижения целей в будущем [4, с. 214]. Под **управлением конкурентной устойчивостью** следует понимать целенаправленные воздействия на конкурентные ресурсы предприятия с целью обеспечения незначительных колебаний его состояния в результате активности конкурентов. Характер данных управленческих воздействий зависит от проявления факторов конкурентной среды, от выбранной конкурентной стратегии, от характеристик конкурентного преимущества.

Сформулируем основные принципы управления конкурентоустойчивостью предприятия:

1) *прогрессивность* – соответствие передовым научным разработкам менеджмента при учёте изменения

макроэкономической среды и уровня конкуренции на отраслевом рынке;

2) *перспективность* – необходимость учёта долговременных целевых ориентиров развития предприятия и конкурентной отраслевой среды, т.е. осуществление прогнозирования устойчивости предприятия на основе прогнозирования влияющих факторов и используемых показателей;

3) *комплексность* – необходимость учитывать наибольшее количество составляющих и показателей;

4) *оперативность* – оперативное и своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления конкурентоустойчивостью предприятия в случае изменения различных обстоятельств внешней и внутренней среды предприятия;

5) *информативность* – исходная и расчётная информация для оценки и управления конкурентоустойчивостью предприятия должна быть структурирована на основе ретроспективного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия для принятия решений по повышению (стабилизации) устойчивости предприятия в перспективе [3, с. 82].

В таблице 2 приведены стадии управления конкурентоустойчивостью предприятия.

Таблица 2

### Стадии управления конкурентоустойчивостью предприятия

| Стадия            | Описание  |
|-------------------|---|
| 1. Первоначальная | Обеспечение способности системы достигать качественных параметров, которые определяются через активность, мобильность, гибкость, надёжность.  |
| 2. Основная       | Соответствующая организация внутренних факторов, позволяющая поддерживать способность организации к устойчивости и выражающаяся через организованность, универсальность, результативность, управляемость. |
| 3. Завершающая    | Установление нормативных параметров финансового, технологического, социального развития.  |

Определив стадии управления конкурентоустойчивого предприятия, можно выделить преимущества конкурентоустойчивого предприятия, рассмотрим их в таблице 3.

Таблица 3

### Преимущества конкурентоустойчивого предприятия

| Наименование                     | Условия формирования   | Конкурентные преимущества   |
|----------------------------------|--|---|
| Снижение себестоимости продукции | Большая доля предприятия на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам.                              | <p>Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию. Преимущественно ценовая конкуренция. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации. Дополнительный рост объёма продаж и получение сверхприбыли за счёт уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные товары.</p> <p>Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации продукции и локализации рынка ввиду доступности цен на товары собственной фирмы. Сокращение числа конкурентов ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок предприятиям с аналогичным товаром. Возможность увеличения резервов за счёт повышения цен на сырьё, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты. Гарантии получения прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов.</p> <p>Возможность вытеснения товаров-заменителей за счёт массовости и низких издержек производства. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надёжного партнёра, заботящегося о бюджете потребителей.</p> |
| Дифференциация продукции         | Наличие широкой возможности выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями. | <p>Разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию. Ценовая и неценовая конкуренция. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их затрат. Незрелость стратегии дифференциации продукции в отрасли. Дополнительный рост объёма продаж и получение сверхприбыли за счёт завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве на обеспечение более широкого ассортимента или привлекательности цен.</p> <p>Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартной продукции и локализации рынка за счёт разнообразия предлагаемой продукции и лояльности потребителя. Сокращение числа конкурентов путём ужесточения условий вхождения в отрасль за счёт наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.</p> <p>Возможность появления резервов при повышении цен на сырьё, материалы.</p>   |

Продолжение табл. 3

|   |  |  |
|---|--|--|
| Сегментирование рынка                         | Различие потребностей по потребностям и целевому использованию товара. | Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка. Дополнительный рост объёма продаж и получение сверхприбыли за счёт специализации организации на конкретном сегменте рынка (покупателей с особыми потребностями, географическом районе). Возможность использования преимущества стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребностей в целевом сегменте рынка. Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции. |
| Внедрение новшеств                            | Отсутствие аналогов продукции.   | Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств. Возможность получения сверхприбыли за счёт монопольно устанавливаемых цен. Сокращение числа предприятий, желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения организацией исключительными правами на продукцию, технологию и т.д. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав. Отсутствие товаров-заменителей. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.   |
| Ориентация на потребность рынка и потребителя | Неэластичность спроса на продукцию.                                    | Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из отрасли. Количество конкурентов на рынке невелико. Нестабильность рынка. Получение сверхприбыли за счёт высокой цены на дефицитную продукцию. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара. Небольшое количество товаров-заменителей. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей покупателей.   |

Оценив преимущества конкурентоустойчивого предприятия, сформулируем основные проблемы обеспечения конкурентной устойчивости российских предприятий:

1) обострение конкуренции с зарубежными компаниями, выходящими на национальный рынок, как результат повышения открытости экономики;

2) повышение значимости неценовых методов конкурентной борьбы, в том числе из-за активного функционирования на рынке крупных и транснациональных компаний, бороться с которыми ценовыми методами нецелесообразно;

3) потеря приоритетности технических и технологических факторов конкурентоспособности продукции в связи с ростом важности;

4) преодоление влияния сезонности спроса на экономическую стабильность;

5) расширение ассортимента, в том числе за счёт новых, а не модифицированных продуктов.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы:

– проблема обеспечения устойчивости предприятия в конкурентной среде обостряется в связи с ростом не-

предсказуемости и непропорциональности экономического развития;

– устойчивость можно определить как способность сохранять свою эффективность посредством противодействия угрожающим внешним и внутренним воздействиям в пределах допустимых отклонений от равновесного состояния;

– концепция конкурентной устойчивости является относительно молодой, а конкурентная устойчивость определяется степенью расхождения спроецированного в будущее состояния предприятия и его фактическим состоянием после конкурентного воздействия;

– под управлением конкурентной устойчивостью понимаются целенаправленные воздействия на конкурентные ресурсы предприятия с целью обеспечения незначительных колебаний его состояния в результате активности конкурентов. Выделены основные проблемы обеспечения конкурентной устойчивости российских предприятий: обострение конкуренции с зарубежными компаниями; повышение значимости неценовых методов конкурентной борьбы; потеря приоритетности технических и технологических факторов конкурентно-

способности продукции; усложнение запросов конечных потребителей продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Общий и стратегический менеджмент. М.: РАГС, 2001. 568 с.
3. Дрожжин С.Г. Развитие конкурентно-способности экономически активного населения на основе совершенствования бригадной формы организации труда // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 75–85.
4. Кулагина Е.В. Повышение устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды // Вестник АГТУ. 2007. № 3 (38). С. 212–216.
5. Полуянова Н.В. Стратегия повышения конкурентной устойчивости предприятия промышленности строительных материалов: дис. ... канд. экон. наук. Белгород, 2014. 210 с.
6. Чижова Е.Н. Рационализация деятельности предприятия: монография. СПб.: Химиздат, 2002. 342 с.
7. Шароватов С.В. Разработка механизма оценки конкурентной устойчивости машиностроительных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 189 с.