

*Воронов Д. С., канд. экон. наук, доцент Высшей школы экономики и менеджмента  
Уральского федерального университета, г. Екатеринбург, vds1234@yandex.ru*

# Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции

В статье исследуются соотношение и причинно-следственные связи между уровнем конкурентоспособности предприятия и уровнем конкурентоспособности производимой (реализуемой) им продукции. Рассмотрена иерархия понятия «конкурентоспособность» в зависимости от носителей конкурентоспособности. Показаны различия между конкурентоспособностью компании и конкурентоспособностью ее продукции, исходя из которых делается вывод о том, что конкурентоспособность компании и ее продукции оценивается на основании различных критериев, в силу чего оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта только на основании оценки конкурентоспособности его продукции является некорректной. Представлена концептуальная модель «Пирамида конкурентоспособности предприятия», которая, устанавливая взаимосвязь между управлением, источниками конкурентоспособности, ключевыми компетенциями и конкурентными преимуществами, позволяет проиллюстрировать онтогенез формирования конкурентоспособности предприятия. Сделаны методологические выводы о порядке учета конкурентоспособности продукции при оценке конкурентоспособности компании. Показаны практические следствия из предложенной концептуальной модели, заключающиеся в неэффективности концентрации ресурсов компании исключительно на максимизации конкурентоспособности продукции.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятия, пирамида конкурентоспособности предприятия, оценка конкурентоспособности предприятия.

## Введение

На первый взгляд может показаться, что вопрос о соотношении конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции достаточно проработан в литературе и может быть отнесен к числу риторических. Однако более пристальное изучение указанного соотношения приводит нас к выводу, что причинно-следственные связи между уровнем конкурентоспособности предприятия и уровнем конкурентоспособности производимой и (или) реализуемой им продукции (товаров, работ, услуг) до сегодняшнего дня остаются нераскрытыми.

Лучше всего, по мнению автора, эта «дихотомия» сформулирована С. Г. Светульковым: «Конкурентоспособность фирмы опре-

деляется в том числе и конкурентоспособностью товара. Однако эта функциональная зависимость или модель оценки конкурентоспособности фирмы в зависимости от конкурентоспособности товара пока не выявлена. По крайней мере, я такого не встречал. По-видимому, происходят некие сложно-системные превращения этих свойств в нечто другое. Поэтому конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара, с одной стороны — взаимосвязанные вещи, а с другой — выявить, описать, промоделировать эту взаимосвязь сложно» [Круглый стол «Вопросы теории конкуренции», 2010].

На актуальность вопроса о соотношении конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции в своих публикациях указывает и Ю. Б. Рубин [Рубин, 2010].

Для исследователей конкурентоспособности указанная неопределенность имеет и методологическое значение: в частности, насколько может быть достоверна оценка конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, основанная главным образом на оценке конкурентоспособности их продукции?

Сформулированная «дихотомия» имеет не только методологическое значение, но и сугубо практические следствия. Многие компании ставят во главу угла конкурентоспособность продукции, продумывая меры обеспечения своей конкурентоспособности. Действительно, неотъемлемым атрибутом любого успешного предприятия является высокая конкурентоспособность его продукции. Однако в результате «чрезмерного» отвлечения ресурсов хозяйствующего субъекта на обеспечение высокой конкурентоспособности продукции происходит ослабление прочих ключевых компетенций предприятия, вследствие чего наблюдается множество прецедентов банкротств предприятий, производивших весьма конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, риторическая, казалось бы, коллизия имеет следствием не только погрешности при оценке конкурентоспособности компаний, но и ошибочные управленческие решения в ходе выполнения задач стратегического менеджмента. Исходя из этого, в настоящей публикации ставится задача уточнить характер причинно-следственных связей между уровнем конкурентоспособности предприятия и уровнем конкурентоспособности производимой и (или) реализуемой им продукции (товаров, работ, услуг).

### **Подход «от предприятия»**

В первую очередь рассмотрим позицию экономистов, считающих некорректным рассмотрение конкурентоспособности предприятия через призму конкурентоспособности продукции.

Как известно, категория «конкурентоспособность» применительно к экономической деятельности в зависимости от субъектного состава конкурентов (в зависимости от носителей конкурентоспособности) находит свое выражение на нескольких уровнях, образуя тем самым иерархию понятия «конкурентоспособность». На вершину иерархии исследователи, как правило, помещают конкурентоспособность стран (регионов). Далее следуют (в порядке убывания) конкурентоспособность отраслей (кластеров) и конкурентоспособность предприятий (товаропроизводителей). На нижнем уровне находится конкурентоспособность продукции (товаров).

Мы сознательно избегаем именовании перечисленных уровней. Дело в том, что в литературе по поводу названий уровней наблюдается колоссальная запутанность понятий и значений. Случается, у разных авторов уровни конкурентоспособности именуруются противоречащими друг другу терминами. Следует заметить, что запутанность наблюдается во многих вопросах, касающихся конкурентоспособности. В этом аспекте нельзя не сослаться на обширный анализ соотношения категорий «конкуренция» и «конкурентоспособность», а также существующей коннотационной и смысловой «запутанности» понятий и значений в этой сфере, проведенный А. И. Коваленко [Коваленко, 2013].

Например, к мезоконкурентоспособности (мезоуровню конкурентоспособности) у разных авторов может относиться как конкурентоспособность отраслей, так и конкурентоспособность предприятий. К микроконкурентоспособности (микроуровню конкурентоспособности) может относиться как конкурентоспособность предприятия, так и конкурентоспособность продукции.

Так, Р. А. Фатхудинов отмечает [Фатхудинов, 2009], что и товары, и предприятия являются носителями конкурентоспособности на микроуровне. К объектам мезоконкурентности Р. А. Фатхудинов относит отрасли и регионы.

Соглашаясь с тем, что предприятие в экономической науке традиционно рассматривается в рамках «микроэкономики» (что, вероятно и служит «семантической» причиной отнесения хозяйствующих субъектов к «микроуровню»), автор считает более корректным различать уровни конкурентоспособности предприятия и его продукции. Таким образом, автору ближе позиция М. И. Гельвановского, относящего конкурентоспособность продукции к микроуровню, предприятия — к мезоуровню, страны — к макроуровню [Гельвановский, 2012].

Завершая отступление об именовании уровней конкурентоспособности, отметим, что указанный вопрос не является принципиальным. Принципиально важно идентифицировать эти уровни.

Если предположить, что формирование конкурентоспособности предприятия и его продукции происходит на различных уровнях субъектного состава конкуренции, становится очевидной недопустимость «смешения» указанных категорий конкурентоспособности. В качестве подтверждения принципиальных отличий между понятиями «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность компании» приводится следующая аргументация.

1. Предприятие и его продукция имеют различные длительности жизненных циклов. Жизненный цикл хозяйствующего субъекта, как правило, более продолжителен — за период его функционирования может смениться несколько поколений изделий. Вместе с тем иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования компании (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации компании и т. д.).

2. Конкурентная сила хозяйствующего субъекта не может в долгосрочном периоде основываться на конкурентоспособности продукции, поскольку велика вероятность копирования ее (продукции) со стороны конкурентов. Вероятно, точнее всего удалось

выразить эту мысль В. С. Каткало [Каткало, 2008]: «Конкурентная сила продуктов не синонимична устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции относительно быстро копируются конкурентами, и экономические выгоды от них тут же улетучаются».

3. Оценка конкурентоспособности продукции применяется к каждому конкретному ее виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент его продуктов. Фактор ассортимента имеет значение для формирования оптимального портфеля продукции компании: нередко конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не столько конкурентоспособностью отдельных видов его продукции, сколько оптимальным их сочетанием и взаимодополнением. Бывает и наоборот — нерациональное сочетание некоторых видов товаров в рамках одного ассортиментного портфеля снижает конкурентоспособность компании в целом, несмотря на высокую конкурентоспособность каждого вида продукции в отдельности.

4. Деятельность любого предприятия включает в себя не только совершенствование процессов разработки и производства продукта, но и множество иных элементов цепочки создания ценности: маркетинг и продажи, снабжение и логистика, оперативное и стратегическое управление. В случае если какой-либо из видов производственно-экономической деятельности осуществляется неэффективно, снижается конкурентоспособность всего предприятия. В частности, продукция может быть конкурентоспособна, но при этом не пользоваться спросом по причине неспособности предприятия эффективно продвигать ее на рынке. Следовательно, оценки только конкурентоспособности продукции недостаточны для комплексной оценки всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности компании [Чайникова, 2007].

На основании перечисленного делается вывод о недопустимости сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции и принципиальной ошибочности оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта сугубо через оценку конкурентоспособности его продукции.

### Подход «от продукции»

На первый взгляд вышеприведенные аргументы и выводы представляются вполне обоснованными и очевидными. Несмотря на это, более половины<sup>1</sup> всех практических изысканий в области конкурентоспособности конкретных хозяйствующих субъектов сводится к анализу конкурентоспособности их продукции. Дело в том, что другая, не менее авторитетная часть экономистов, рассматривает конкурентоспособность продукции не как понятие низшего уровня по отношению к конкурентоспособности предприятия, а как важнейшую базовую характеристику, обеспечивающую конкурентоспособность предприятия. Исследователи, как ни странно, приходят к диаметрально противоположным выводам, анализируя ту же теоретическую модель, что и их оппоненты, — иерархию понятий конкурентоспособности.

Изучая указанную иерархию, эта группа ученых в большей степени интересуется не различиями уровней иерархии, а их взаимосвязью и взаимозависимостью. Анализ структуры иерархии позволяет некоторым экспертам сделать вывод, что конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое. При этом отмечается, что конкурентоспособность продукции есть базис иерархии конкурентоспособности, основа конкурентоспособности компании, вследствие чего конкурентоспособность предприятия зависит от конкурентоспособ-

ности его продукции. Таким образом, делается вывод, что конкурентоспособность продукции является необходимым условием достижения конкурентоспособности компании, ее ключевой составляющей [Фатхутдинов, 2008].

Выходя за рамки теоретического анализа, исследователи вполне резонно замечают, что конкуренция предприятий в рыночной экономике принимает форму конкуренции самой продукции, т. е. процесс хозяйственной деятельности предприятия может быть оценен через характеристику его продукции, а возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товара.

Эта позиция постоянно подтверждается хозяйственной практикой, свидетельствующей о том, что абсолютное большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке конкурентоспособной продукцией. И наоборот, сложно себе представить успешное предприятие, производящее продукцию, не пользующуюся спросом у потребителей. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь конкурентоспособности товара и успешности компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

В силу этого множество экономистов под конкурентоспособностью компании понимают ее способность изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов. Более того, нередко в качестве синонима понятию «предприятие» применяется термин «товаропроизводитель». Этим подчеркивается продуктовая составляющая деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Согласно указанному подходу вполне очевидной является оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта через оценку конкурентоспособности его продукции. Речь идет о так называемых «про-

<sup>1</sup> По оценке автора.

дуктовых» [Воронов, 2014] методах оценки конкурентоспособности предприятий, базирующихся на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара — тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства из них лежит нахождение соотношения *цена — качество* товара.

### Позиция автора

На первый взгляд, подход «от продукции» дает простую и точную оценку конкурентоспособности любого хозяйствующего субъекта. И все же, несмотря на кажущуюся достоверность, сведение конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции считаем некорректным. Абсолютно соглашаясь со всеми доводами, которые отмечались сторонниками подхода «от предприятия», автор предлагает следующее коренное отличие конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности его продукции.

Нахождение соотношения *цена — качество* предполагает оценку конкурентоспособности продукции с позиции удовлетворения потребностей покупателя. Логика «продуктовых» методов состоит в том, что конкурентоспособность продукции будет тем выше, чем выше ее качественные характеристики и чем ниже ее цена. Однако нет гарантии, что при такой цене будет достигнута необходимая экономическая эффективность для дальнейшего расширенного воспроизводства предприятия.

Конкурентоспособность компании оценивается с позиции интересов собственника (руководства, инвестора) хозяйствующего субъекта. Тогда, с точки зрения производителя, увеличение конкурентоспособности

его продукции будет связано с ростом издержек (на повышение качества продукции) и ограничением выручки (вследствие сдерживания отпускных цен), что в конечном итоге обуславливает сокращение прибыли от продаж (вплоть до возникновения убытков).

Оценка продукции по критериям потребителя не должна подменять оценку компании по критериям менеджмента. Ведь конкурентоспособность продукции отражает уровень спроса на нее, а конкурентоспособность предприятия — уровень эффективности его хозяйственной деятельности.

Следовательно, можно утверждать, что выполнение задачи по максимизации конкурентоспособности продукции с сугубо экономической позиции противоречит цели обеспечения высокой конкурентоспособности компании. Предприятие, производящее пусть даже самую замечательную продукцию, но делающее это с убытками, в долгосрочном периоде конкурентоспособным быть не может.

Таким образом, конкурентоспособность продукции не только не является обязательным признаком конкурентоспособности предприятия, но нередко может стать причиной ухудшения экономических результатов деятельности хозяйствующего субъекта.

Именно поэтому мировая экономика изобилует примерами того, как признанные лидеры, производящие высококонкурентоспособную продукцию, терпят крах: SAAB, Singer, Polaroid, Pan American, Motorola, Nokia. Еще несколько лет назад невозможно было представить себе, что компания Kodak, пионер в области фотографии, которой более ста лет, объявит о своем банкротстве. Kodak не смог перестроиться с «плёночной» фотографии и не выдержал конкуренцию с цифровыми технологиями. Самое драматичное в этом банкротстве то, что именно Kodak в 1976 г. представил миру первый цифровой фотоаппарат.

Важно заметить, что отмеченное противоречие не является антагонистическим.

Более того, без минимально необходимого уровня конкурентоспособности продукции невозможно добиться достаточного объема продаж, выручки и приемлемого уровня прибыли компании. Очевидно, что успех приходит к тем производителям, которые находят способы предложить покупателю оптимальное соотношение цены и качества, обеспечив при этом достаточный уровень рентабельности продаж. Таким образом, в целях обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия важно найти не то соотношение «цена — качество», которое максимизирует продажи, а то, которое максимизирует массу прибыли. Те же компании, которые отождествляют понятия конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции и пытаются добиться не оптимальной, а максимальной конкурентоспособности продукции, рискуют остаться ни с чем.

Таким образом, оценка конкурентоспособности предприятия посредством оценки конкурентоспособности его продукции недопустима по причине того, что критерии конкурентоспособности на указанных уровнях анализируемой категории диаметрально противоположны, вследствие чего конкурентоспособность продукции далеко не всегда влечет конкурентоспособность предприятия.

### **Пирамида конкурентоспособности предприятия**

Какова же природа очевидной корреляции, существующей между конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта и конкурентоспособностью его продукции? Действительно, сложно себе представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов. И если мы доказали, что конкурентоспособность продукции не обуславливает конкурентоспособность предприятия, то как в этом случае объяснить тот факт, что их эмпирическая взаимосвязь носит столь всеобщий и устойчивый характер.

Для того чтобы разрешить эту методологическую коллизию, нам необходимо проанализировать механизм формирования конкурентоспособности предприятия и роль конкурентоспособности продукции в указанном процессе.

Любое предприятие в аспекте производственных отношений представляет собой иерархическую организационную систему. Соответственно, и механизм обеспечения конкурентоспособности компании характеризуется прежде всего как процесс развития сложной иерархической структуры. Концептуально модель формирования конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть представлена при помощи «Пирамиды конкурентоспособности предприятия» (рис. 1).

Согласно представленной модели устойчивая конкурентоспособность компании формируется в результате целенаправленных воздействий управления (руководства) предприятия на источники конкурентоспособности в ходе выполнения задач по тактическому и стратегическому менеджменту. Управленческие воздействия проходят через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий, в результате чего развиваются ключевые компетенции хозяйствующего субъекта, которые проявляются в процессе взаимодействия с внешней средой (в первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ компании. Кратко охарактеризуем каждый из уровней пирамиды конкурентоспособности предприятия.

### **Управление предприятия**

Поскольку управление (руководство, менеджмент) является отправной точкой развития любого хозяйствующего субъекта, оно находится на вершине пирамиды конкурентоспособности предприятия. Вследствие того, что рассматриваемая структура имеет

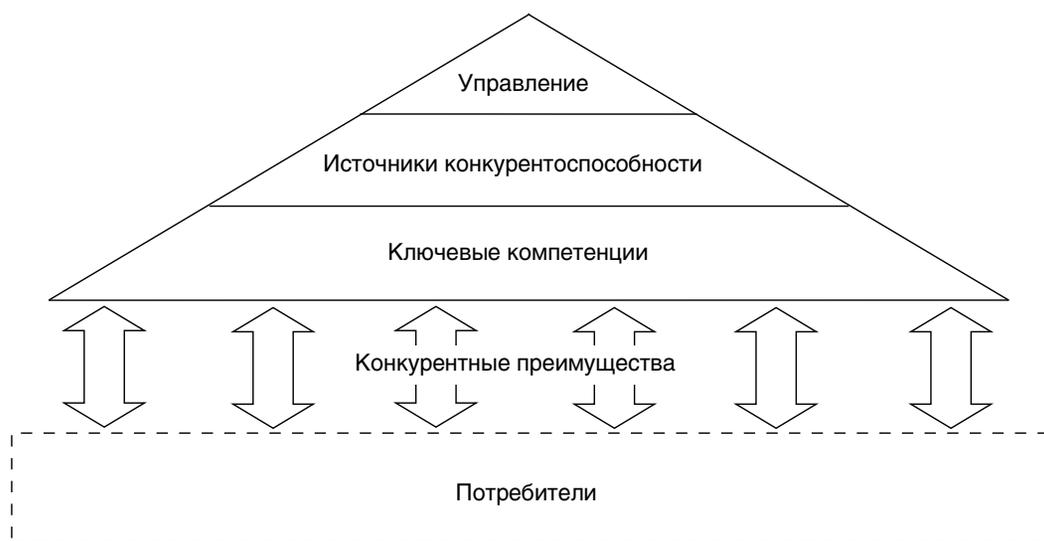


Рис. 1. Пирамида конкурентоспособности предприятия

Fig. 1. Pyramid of competitiveness of enterprise

ярко выраженный иерархический характер, управление выступает ее основным связующим звеном и центром принятия стратегических решений, без эффективной деятельности которого невозможно устойчивое развитие системы обеспечения конкурентоспособности любого предприятия.

Развитие «от управления» означает не только онтогенез формирования органов и связей пирамиды, но и градиент управляющих воздействий, определяющих характер и интенсивность этого развития. Таким образом, в течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта управление играет главенствующую роль в развитии всех прочих уровней системы конкурентоспособности компании.

Верно и обратное. Недостатки управления транслируются на все уровни пирамиды конкурентоспособности предприятия. Древняя мудрость «рыба гниет с головы» с максимальной точностью отражает характер влияния изъятий и просчетов руководства на общий уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Заметим, что структура менеджмента фирмы может существенно варьировать-

ся в зависимости от множества факторов. Очевидно, что управление предприятием в той или иной степени отражает интересы не только собственников и исполнительных органов компании, но и кредиторов, инвесторов, государства и др. В наибольшей степени структуру и специфику формирования управления хозяйствующих субъектов, по мнению авторов, отражает теория стейкхолдеров [Тамбовцев, 2008].

### Источники конкурентоспособности предприятия

Впервые понятие «источник конкурентоспособности предприятия» было введено М. Портером [Портер, 2000], который в качестве такового выделял операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использо-

вание имеющихся факторов производства, например за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительной стоимости. Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Можно утверждать, что операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, — саму возможность этого процесса.

Механизм формирования источников конкурентоспособности предприятия подробно рассмотрен автором в опубликованных ранее исследованиях [Воронов, 2001]. Так, показано, что влияние каждого из источников конкурентоспособности обусловливается комплексом внешних и внутренних факторов, которые можно разделить на факторы базирования и факторы конкурентной среды. Указанные факторы находятся в постоянном диалектическом взаимодействии. Оказывая постоянное влияние друг на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые блоки факторов формируют различные по природе источники конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Роль источников в процессе формирования конкурентоспособности предприятия состоит в усилении управляющих воз-

действий менеджмента и трансформации их в ключевые компетенции компании. Отметим, что эффект усиления возможен далеко не всегда, а только при необходимой конфигурации источников конкурентоспособности, а также их «когерентности» с управленческими воздействиями. Например, стратегия продаж, основанная на преимуществе в качестве, может быть успешно реализована исключительно при наличии доступа к соответствующим технологиям, позволяющим обеспечить необходимый уровень качества. В противном случае такая стратегия обречена на провал.

### **Ключевые компетенции предприятия**

Ключевые компетенции предприятия формируются в результате консолидации имеющихся у компании ресурсов, технологий и навыков. Согласно ресурсной концепции [Хамел, 2002], которая ввела в научный оборот понятие ключевой компетенции компании, основой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является способность применять конфигурации различных активов, соединять ресурсы со знаниями. Успешная фирма использует те же факторы производства, что и ее соперники, но благодаря организационным способностям преобразовывает эти факторы в продукты и услуги, отличающиеся более высоким качеством или более низкими издержками. Таким образом, ключевые компетенции — это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость.

Развитием ресурсного подхода явилась концепция динамических способностей, в соответствии с которой конкурентное преимущество обеспечивается наличием у фирмы динамических способностей, т. е. способностей модифицировать и пересматривать свои ресурсы и компетенции для достижения лучшего соответствия с изме-

нившейся внешней средой. Способности фирмы, в свою очередь, трактуются как изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции. Динамические способности представляют собой потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде. При этом знания и интеллект рассматриваются как главный ценностный ресурс предприятия.

В качестве основных сфер формирования ключевых компетенций можно назвать следующие: производство и технология, снабжение и логистика, маркетинг и продажи, оперативное и стратегическое управление и ряд других (важно отметить, что этот список является открытым). В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции (товаров, работ, услуг). Подчеркнем, что конкурентные преимущества непосредственно к элементам пирамиды конкурентоспособности не относятся, а являются результатом взаимодействия макро- и микросреды хозяйствующего субъекта.

Автор полагает, что достижение конкурентоспособности компании становится возможным при условии овладения базовым (для осуществляемого вида деятельности) набором ключевых компетенций. Например, для производственных предприятий необходимо овладение классической триадой компетенций: снабжение, производство, сбыт. Любые дополнительные компетенции (например, эффективный маркетинг) будут увеличивать конкурентные преимущества компании. Отсутствие любой из базовых компетенций делает конкурентоспособность предприятия маловероятной (даже при наличии дополнительных компетенций). Например, для производственного предприятия комбинация компетенций, не включающая производство конкурентоспособной

продукции, является заведомо проигрышной, независимо от эффективности его маркетинговой деятельности.

В то же время превосходство над конкурентами, как правило, достигается за счет лидерства именно в дополнительных, а не базовых компетенциях. Недостаточно просто производить и отгружать добротную продукцию — это умеют делать почти все конкуренты. Побеждает тот из них, кто при этом обеспечивает максимально эффективную логистику, маркетинг и лучшую долгосрочную стратегию. Поскольку необходимость овладения теми или иными дополнительными компетенциями и их значимость во многом определяются характером и интенсивностью локальной конкуренции (в конкретном регионе или рыночном сегменте), окончательная комбинация компетенций, необходимая для обеспечения конкурентоспособности предприятия, уникальна для каждого конкретного хозяйствующего субъекта.

Более того, указанная комбинация не является статичной и изменяется в зависимости от динамики конкурентной ситуации. Именно поэтому многие исследователи сходятся во мнении, что конкурентоспособность компании — это в первую очередь способность к оперативной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, а не статичное обладание набором конкурентных преимуществ: способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними<sup>2</sup>.

Поскольку сила одних ключевых компетенций может в некоторой степени компенсировать слабость или отсутствие других, то, как правило, успешных комбинаций ключевых компетенций — несколько, т. е. имеется несколько вариантов сочетания ключевых компетенций компании, при которых может быть обеспечен высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

<sup>2</sup> Тезис принадлежит Ари де Гиусу.

Вывод, что существует несколько способов достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, является важным с той точки зрения, что конкуренция далеко не всегда является игрой с нулевой суммой, а конкурентная борьба далеко не всегда должна носить антагонистический характер: многовариантность достижения успеха позволяет не соперничать за одни ограниченные ресурсы, а использовать для достижения цели другие, менее дефицитные виды ресурсов.

Возвращаясь к основной теме настоящей статьи, отметим, что способность производить конкурентоспособную продукцию является одной из вышеописанных базовых ключевых компетенций, а конкурентоспособность продукции — одним из конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями. Любая компания, преследующая цель достижения высокой конкурентоспособности, обеспечивает развитие необходимого набора базовых ключевых компетенций, включая способность производить конкурентоспособную продукцию. Именно поэтому каждое успешное предприятие предлагает своим покупателям конкурентоспособную продукцию.

Подчеркнем, что процесс формирования конкурентоспособности предприятия хронологически и логически протекает от управления к конкурентным преимуществам, но не наоборот. Таким образом, конкурентоспособность продукции есть следствие конкурентоспособности предприятия.

### **Возможна ли «обратная» связь?**

Вполне уместно предположить, что если конкурентоспособная продукция появляется тогда и только тогда, когда имеет место конкурентоспособность предприятия, то конкурентоспособность продукции можно было бы использовать как индикативный признак при оценке конкурентоспособности предприятия.

Однако анализ хозяйственной практики показывает, что нередко ситуации, когда конкурентоспособная продукция предлагается далеко не самыми конкурентоспособными предприятиями. Это становится возможным в тех случаях, когда в силу доминирующего положения на рынке, географических, социально-демографических и иных факторов у предприятия появляется доступ к ресурсам либо технологиям, труднодоступным при прочих равных условиях для конкурентов. Тогда конкурентоспособность продукции обусловлена не внутренними источниками конкурентоспособности предприятия, а конъюнктурными факторами.

Возможны и более простые варианты. К примеру, высокая конкурентоспособность продукции может обеспечиваться за счет поддержания отпускных цен на минимальном рыночном уровне. При этом продукция реализуется с убытками по причине неэффективности используемой технологии производства. Или иная ситуация: предприятием создана конкурентоспособная продукция, но она не может быть произведена и реализована в необходимых объемах, поскольку предприятие не обладает должными компетенциями в области сбыта и маркетинга. Очевидно, что в этих случаях речь о конкурентоспособности предприятия не идет.

Отсюда следует, что конкурентоспособная продукция может быть создана и неконкурентоспособной компанией, т. е. компанией, не обладающей необходимым набором ключевых компетенций для эффективного производства и продвижения своей продукции. Иными словами, тот факт, что все конкурентоспособные предприятия производят конкурентоспособную продукцию, не означает, что все производители конкурентоспособной продукции являются конкурентоспособными предприятиями. То есть информация о конкурентоспособности продукции является недостаточной для выводов о конкурентоспособности предприятия. Таким образом, конкурентоспо-

способность продукции не может служить индикатором конкурентоспособности ее производителя.

Далее необходимо ответить на вопрос, насколько вероятна ситуация, когда высокая конкурентоспособность продукции становится импульсом для развития конкурентоспособности самого предприятия. В этом случае конкурентоспособность продукции будет уже не индикатором, а причиной формирования конкурентоспособности компании.

Анализ структуры пирамиды конкурентоспособности предприятия показывает, что подобное «обратное» влияние маловероятно. В пирамиде, как и в любой иерархической структуре, превалируют вертикальные связи и прямые управляющие воздействия при ограниченности горизонтальных и обратных связей. Поэтому влияние одной ключевой компетенции на другую возможно преимущественно через более высокие уровни системы. С учетом того, что обратная связь в рассматриваемой системе значительно менее эффективна, нежели прямые воздействия, возможность взаимного влияния ключевых компетенций весьма затруднена.

Еще более усугубляется ситуация, если хозяйствующий субъект не обладает высокой степенью конкурентоспособности, вследствие чего качество внутренних структурных связей компании (как прямых, так и обратных) оставляет желать лучшего, а эффективность управленческих решений невысока. В этом случае вероятность обратного влияния конкурентных преимуществ и вовсе стремится к нулю. Иными словами, структура управления неконкурентоспособного предприятия неспособна эффективно воспринимать обратную связь от элементов пирамиды конкурентоспособности.

Следовательно, если конкурентное преимущество не является результатом развития внутренних источников конкурентоспособности предприятия и его ключевых компетенций, то такое конкурентное преимущест-

во с достаточно низкой вероятностью будет трансформироваться в конкурентоспособность предприятия. Более того, в случае отсутствия надлежащих вертикальных связей велика вероятность безвозвратно утратить такое «случайное» конкурентное преимущество.

Сформулированные предположения подтверждаются практическими изысканиями. Так, М. Портер в своих исследованиях факторов производства (в рамках известного «ромба конкурентоспособности») отмечает, что благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Наиболее важными являются специализированные факторы, которые не наследуются, а создаются [Портер, 2000]. При наличии благоприятных базовых факторов компания может просто довольствоваться этим преимуществом и нередко использовать их неэффективно.

Итак, предположение об обратном влиянии конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта не находит ни теоретического, ни эмпирического подтверждения, что еще раз подтверждает некорректность оценки конкурентоспособности предприятия через конкурентоспособность его продукции.

Помимо сформулированного методологического вывода, важным следствием, по мнению автора, является то, что истинная (устойчивая) конкурентоспособность предприятия обеспечивается исключительно за счет развития внутренних источников конкурентоспособности компании и заключается в способности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия.

### Казуистика

Для окончательного прояснения вопроса о соотношении категорий «конкурентоспособность предприятия» и «конкуренто-

способность продукции» считаем необходимым подчеркнуть отличия сделанных нами выводов от существующих в экономической литературе точек зрения по исследуемому вопросу.

Действительно, достаточно распространенным является тезис, что конкурентоспособность продукции есть необходимое условие достижения конкурентоспособности компании, что конкурентоспособность продукции и предприятия соотносятся как часть и целое. На первый взгляд может показаться, что вывод автора о том, что конкурентоспособность продукции есть следствие конкурентоспособности предприятия, лишь казуистически отличается от распространенных в литературе вариантов. Однако, по мнению автора, различия в содержании указанных формулировок носят принципиальный характер.

Именно эта «казуистическая» неточность создает предпосылки для подмены понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции». Именно поэтому различные исследователи, отталкиваясь от одного посыла о тесной взаимосвязи исследуемых категорий, приходят к диаметрально противоположным выводам об их взаимном влиянии.

Соотнося эти категории как «часть и целое», исследователь выстраивает их иерархию, двигаясь «по восходящей», признавая конкурентоспособность продукции базовым понятием. Как следствие, с позиций менеджмента провозглашается, что обеспечение конкурентоспособности компании сводится к созданию портфеля конкурентоспособной продукции, а с позиций методологии оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта предлагается осуществлять исключительно через оценку конкурентоспособности его продукции.

Отметим, что одной из причин популярности такого подхода является то, что для потребителя то или иное предприятие выступает в первую очередь как продукция. Более того, в большинстве случаев потребитель

первоначально оценивает именно продукцию и только затем идентифицирует ее с какой-либо компанией. По объективным причинам иные ключевые компетенции хозяйствующего субъекта (например, эффективная логистика или многоуровневый маркетинг) остаются для потребителя имплицитными. Естественно, когда речь заходит о том или ином успешном предприятии, у потребителя это предприятие ассоциируется в первую очередь с его продукцией. В силу этого психологического эффекта и создается иллюзия, что конкурентоспособность компании обуславливается конкурентоспособностью ее товаров.

В результате небольшая логическая неточность, усугубленная потребительской психологией, приводит нас к ошибочному отождествлению конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции.

Таким образом, предлагаемая автором формулировка имеет далеко не «казуистические» отличия. Речь в первую очередь идет о существенных причинно-следственных связях между рассматриваемыми категориями: конкурентоспособность продукции, являясь не более чем конкурентным преимуществом, не может предшествовать конкурентоспособности производящего ее предприятия, так же как следствие не может быть ни частью, ни, тем более, необходимым условием первопричины.

В практической плоскости вывод о соотношении исследуемых категорий приобретает следующий вид: не создание конкурентоспособной продукции предшествует созданию конкурентоспособного предприятия, а наоборот — обеспечение конкурентоспособности предприятия делает возможным создание конкурентоспособной продукции. И это не казуистика. Это принципиально разные приоритеты и вектора менеджмента. Потратив ограниченные ресурсы на создание конкурентоспособной продукции без развития прочих элементов пирамиды конкурентоспособности, пред-

приятие рискует остаться «у разбитого корыта». Справедливо и то, что для устранения причин низкой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта следует решать проблему в корне, оптимизируя структуру управления элементами конкурентоспособности компании, а не бороться со следствиями и повышать конкурентоспособность продукции.

## Заключение

В настоящей статье было показано, что недопустимо сводить конкурентоспособность хозяйствующего субъекта к конкурентоспособности его продукции, потому что критерии оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции диаметрально противоположны.

Автором была предложена «пирамида конкурентоспособности предприятия», согласно которой генезис устойчивой конкурентоспособности компании является намного более сложным процессом, чем механическое суммирование набора отдельных конкурентных преимуществ, и представляет собой синергетический эффект, проявляющийся в результате диалектического взаимодействия управления предприятием, внешних и внутренних факторов, формирующих источники конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, а также ключевых компетенций, проявляющихся в процессе взаимодействия с потребителями продукции в форме конкурентных преимуществ.

Анализ структурных связей пирамиды конкурентоспособности предприятия позволил заключить следующее.

В течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта менеджмент играет главенствующую роль в развитии ключевых компетенций компании. Истинная (устойчивая) конкурентоспособность предприятия обеспечивается исключительно за счет развития внутренних источников конкурентоспособности компании и заключается в спо-

собности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия.

Конкурентоспособность продукции является лишь одним из множества конкурентных преимуществ, необходимых для обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, и представляет собой следствие развития ключевых компетенций предприятия, ни в коем случае не являясь частью (либо условием достижения) конкурентоспособности компании. Вследствие этого конкурентоспособность продукции не может служить ни индикатором конкурентоспособности предприятия, ни источником обратного влияния на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, из чего следует невозможность оценки конкурентоспособности предприятия по конкурентоспособности его продукции.

С практической стороны в статье показано, что использование ограниченных ресурсов компании на обязательное поддержание конкурентоспособности продукции на максимальном уровне далеко не всегда оправданно. Не следует концентрировать усилия на конкурентоспособности продукции, ресурсы предприятия необходимо в первую очередь использовать для развития источников конкурентоспособности и ключевых компетенций.

Выводы весьма банальные. Тезис о том, что решать проблему конкурентоспособности необходимо в корне, а не через борьбу со следствиями, — очевиден и не нов. И в то же время количество методик оценки конкурентоспособности предприятия, основывающихся на оценке конкурентоспособности его продукции, столь велико, что автор посчитал возможным и значимым еще раз сформулировать эти банальные выводы в рамках настоящей публикации.

В заключение сформулируем позицию автора по вопросу учета конкурентоспособности продукции при оценке конкурентоспо-

способности компании. Очевидно, что конкурентоспособность продукции обязательно должна учитываться в целях оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, поскольку она является одной из базовых ключевых компетенций, без обладания которой невозможно достижение какой бы то ни было конкурентоспособности. При этом конкурентоспособность продукции должна учитываться не по критериям потребителя (через соотношение *цена — качество*), а с позиций предприятия — через призму объемов генерирования прибыли и динамики рыночной доли хозяйствующего субъекта.

### Список литературы

1. Воронов Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. — 96 с.
2. Воронов Д. С. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия: URL: <http://vds1234.ru/?31.html> (дата обращения: 20.08.2014).
3. Гельвановский М. И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях глобализации // Евразийская экономическая интеграция. 2012. № 1. С. 44–58.
4. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 548 с.
5. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. Т. 7. № 6. С. 65–79.
6. Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. № 3. С. 4–37.
7. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
8. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. № 3. С. 38–67.
9. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С. 3–26.
10. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2009. № 4. С. 123–143.
12. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.
13. Чайникова Л. Н., Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.

### References

1. Voronov D. S. *Konkurentosposobnost predpriyatiya: otsenka, analiz, puti povysheniya* [Competitiveness: assessment, analysis, ways to improve]. Ekaterinburg: Publishing house of the Ural state technical University-UPI, 2001. 96 p.
2. Voronov D. S. *Obzor sushchestvuyushchikh metodov otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya* [A review of the methods for assessing the competitiveness of enterprises]. URL: <http://vds1234.ru/?31.html> (20.08.2014).
3. Gelvanovskis M. I. *Metodologicheskie podkhody k obespecheniyu konkurentosposobnosti mezhdunarodnykh integratsionnykh gruppировок v usloviyakh globalizatsii* [Methodological approaches to the competitiveness of international integration in the context of globalization]. *Journal of Eurasian Economic Integration*, 2012, vol. 1, pp. 44–58.
4. Katkalo V. S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [The Evolution of strategic management theory]. SPb, Publishing house of the S.-Petersburg state University, 2008. 548 p.
5. Kovalenko A. I. Theoretical and methodological aspects of application the concept of «Competitive ability» in scientific researches. *Journal of Modern Competition*, 2013, vol. 7, no. 6 (42), pp. 65–79 (in Russian, abstr. in English)
6. Round table «Voprosy teorii konkurentsii» [«Problems in the theory of competition»]. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, pp. 4–37.
7. Porter M. *Konkurentsia* [On competition]. M.: Publishing house «Williams», 2000. 495 p.

8. Rubin Yu. B. Discussion questions of modern competition theory. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 3 (21), pp. 38–67.
9. Tambovtsev V. L. Steykhholderskaya teoriya firmy v svete kontseptsii rezhimov sobstvennosti [Stakeholder theory of the firm in the light of the concept of property regimes]. *Russian Management Journal*, 2008, vol. 6, no. 3, pp. 3–26.
10. Fatkhutdinov R. A. *Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. M: Market DS, 2008. 432 p.
11. Fatkhutdinov R. A. The levels and objects of competitive capacity. *Journal of Modern Competition*, 2009, vol. 3, no. 4 (16), pp. 123–143 (in Russian, abstr. in English).
12. Hamel G., Prahalad K. K. *Konkuriruya za budushchee* [Competing for the future]. M.: Publishing House «Olympus Business», 2002. 288 p.
13. Chainikova L. N., Chainikov V. N. *Konkurentosposobnost predpriyatiya* [The competitiveness of the enterprise]. Tambov: Publishing house of the Tambov state technical University, 2007. 192 p.

---

*D. Voronov, Graduate School of Economics and Management of Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia, vds1234@yandex.ru*

## The relationship between the competitiveness of enterprise and the competitiveness of its products

The article explores the relationship between the level of competitiveness of enterprises and competitiveness of its products. Hierarchy is considered the concept of «competitiveness». The author shows the differences between the company's competitiveness and the competitiveness of its products. The article presents a conceptual model of the «Pyramid of competitiveness of enterprises», which, by establishing the relationship between management, the sources of competitiveness, core competencies and competitive advantages, illustrates the ontogenesis of the formation of the competitiveness of enterprises. According to the presented model the competitiveness of a company is formed as a result of targeted impacts management of the company at the sources of competitiveness in the execution of tasks on the tactical and strategic management. Depending on its configuration, the sources of competitiveness increase the value of management actions, results in developing the core competencies of a business entity. Core competencies of the enterprise are formed as a result of consolidation of the company's resources, technology and skills, the core competitiveness of the economic entity is the ability to apply the configuration of various assets, to combine resources with knowledge. The process of forming the competitiveness of enterprises chronologically and logically flows from management to competitive advantages. Thus, the competitiveness of products is a consequence of the competitiveness of the enterprise. The article shows the practical implications of the proposed conceptual model, consisting of the inefficiency of the concentration of company resources exclusively on maximizing the competitiveness of products.

**Keywords:** competition, competitiveness, competitiveness of enterprises, the pyramid of competitiveness, evaluation of the competitiveness of enterprises.

### About author:

*D. Voronov, PhD in Economics, Assistant Professor*

### For citation:

Voronov D. The relationship of the competitiveness of enterprise and the competitiveness of its products. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 1 (49), pp. 39–53 (in Russian).