

УДК 339.137

Семченко А. А., к. э. н., старший преподаватель кафедры экономики и управления качеством и конкурентоспособностью СПбГУЭФ, г. Санкт-Петербург

КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях развития рыночной экономики особую важность для успешного функционирования предприятия приобретают вопросы формирования конкурентного потенциала, определения, развития и создания предпосылок для устойчивости конкурентных преимуществ. Само понятие конкурентного преимущества в настоящее время приобрело особую актуальность, поскольку рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов становится все более агрессивным. Главным стало не просто добиться и выявить конкурентное преимущество, а сделать его устойчивым. Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя — оптимальное сочетание потребительских характеристик товара. Превосходство оценивается в сравнении, поэтому является относительной характеристикой и обуславливается различными факторами. Для успешной деятельности предприятию необходимо выработать стратегию развития, основанную на его конкурентных преимуществах.

В условиях развития конкуренции особую значимость для предприятий приобретает оперативная диагностика его конкурентной позиции на рынке. В этой связи особое значение имеют исследование и оценка конкурентного потенциала предприятия. Представляется возможным определить конкурентный потенциал предприятия как совокупность конкурентных преимуществ и степень их реализации в текущей и перспективной деятельности предприятия. Иными словами, конкурентный потенциал представляет собой совокупность конкурентных преимуществ предприятия, которые определяют возможности его развития в долгосрочном периоде по сравнению с конкурентами. Важное влияние на степень реализации конкурентных преимуществ оказывают факторы рыноч-

ной среды, а также прочие условия, имеющие отношение к его развитию.

В экономической литературе встречаются различные точки зрения на совокупность условий и факторов, определяющих конкурентный потенциал, что, в свою очередь, сказывается на различиях в методических подходах к его оценке. По нашему мнению, при определении данной категории необходимо учитывать следующее:

1. Конкурентный потенциал предприятия нельзя отождествлять с конкурентным потенциалом производимой продукции, так как последний лишь составляющая часть первого. На это указывают следующие особенности:

- конкурентоспособность товара применяется к конкретному виду производи-

мой продукции, а потенциал предприятия охватывает всю производимую им номенклатуру изделий;

- правомерность оценки конкурентного потенциала предприятия по итогам периода производится самим рынком, а решение о выпуске или прекращении производства конкретного вида продукции принимается единолично производителем в конкретный момент времени;

- временное различие жизненного цикла предприятия и его конкретных видов продукции. В одном жизненном цикле предприятие может неоднократно менять свой ассортимент полностью или частично.

2. Конкурентный потенциал не является постоянной величиной, поскольку зависит сразу от множества переменных факторов и условий рынка.

3. Понятие конкурентного потенциала должно отражать способность предприятия оперативно адаптировать свое внутреннее состояние в ответ на динамично меняющуюся внешнюю среду¹.

4. Конкурентный потенциал возможно рассматривать только по сравнению с другими предприятиями или отраслями, таким образом, необходима база для сравнения объективности результатов.

5. Конкурентный потенциал рассматривается с точки зрения бескризисного функционирования, так как при финансовых трудностях или проблемах иного характера вопрос наличия потенциала низводится до возможности оперативного реагирования и решения текущих задач.

Таким образом, формирование, реализация и поддержание конкурентного потенциала предприятия является основой для обеспечения его конкурентоспособности.

Следует отметить, что в настоящее время нет единой общепринятой методики оценки конкурентного потенциала организации. Каждая компания оценивает свой конкурентный потенциал, руководствуясь собственными представлениями. Так, например, достаточно распространенным является метод оценки по сравнительным преимуществам, в основе которого оценка издержек по реализации продукции предприятия. Другие методы оценки конкурентоспособного потенциала организаций основаны на применении различных показателей анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т. д. В рамках этого подхода существует методика, предполагающая выбор системы показателей эффективности производственной деятельности предприятия, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта. Интегральный показатель получается методом теории желательности, а общий показатель рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной, который при равенстве коэффициентов весомости преобразуется к виду простой средней геометрической частных показателей эффективности деятельности предприятия. В данной методике учитывается большое число факторов, влияющих на конкурентный статус предприятия. Однако методика имеет свои недостатки. Так, если предприятие имеет абсолютно неприемлемый критерий по какому-либо показателю, то ему присваивается нулевое значение функции желательности. В этом случае из-за равенства нулю частной функции желательности конкурентный потенциал также равняется нулю². Достоверность оценки в данном слу-

¹ Горбашко Е. А. Управление качеством и конкурентоспособностью. СПб.: Учебное пособие, 2005. С. 15.

² Фасхиев Х., Попова Е. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2003.- № 4. С. 2.

чае зависит от квалификации экспертов и является во многом субъективной, так как интегральный показатель рассчитывается с использованием весов, определяемых экспертами. Оценка формирования конкурентного потенциала должна базироваться на всестороннем анализе составляющих потенциал конкурентных преимуществ, наличие или отсутствие которых является главной причиной лидирующего положения на рынке одних и неудачи других компаний³. Именно поэтому залогом успешной деятельности предприятия является выявление и развитие конкурентных преимуществ.

Исторически концепция международной конкурентоспособности основана на теории использования в международном разделении труда сравнительных преимуществ национальных экономик. Среди них прежде всего богатые природные ресурсы, благоприятные географические, климатические, инфраструктурные факторы, дешевая рабочая сила. Обладая определенными сравнительными преимуществами, страна имеет возможность экспорта своей продукции в те страны, которые обладают определенными преимуществами по сравнению с национальной экономикой страны-импортера. Сравнительные преимущества являются объективными, т.е. статичными, однако по мере экономического развития формируются конкурентные преимущества, основанные на научно-технических достижениях. Наиболее устойчивыми являются конкурентные преимущества, базирующиеся на инновациях. Интеграция сравнительных и конкурентных преимуществ в стране усиливает ее конкурентоспособность в глобальном масштабе. Национальная конкурентоспособность определяется способностью страны ис-

пользовать свои конкурентные преимущества и создавать условия для долгосрочного роста экономики и эффективного использования ресурсов с целью обеспечения качества жизни населения⁴.

Внутри страны достижение экономических успехов организациями также связано с постоянным поддержанием высокого уровня конкурентоспособности. При этом каждый отдельный сегмент рынка имеет ряд существенных отличительных характеристик, которые необходимо учитывать предприятию отрасли для правильного позиционирования своих конкурентных преимуществ и ориентации своей деятельности на повышение конкурентного потенциала.

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя — оптимальное сочетание потребительских характеристик товара. Превосходство оценивается в сравнении, поэтому является относительной характеристикой и обуславливается различными факторами. Сегодня понятие конкурентного преимущества важно как никогда, поскольку рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов становится все более агрессивным. Главным стало не просто добиться и выявить конкурентное преимущество, а сделать его устойчивым. Для этого компании необходимо выработать общую стратегию. В различных источниках экономической литературы приводятся три основные стратегии получения конкурентных преимуществ: лидерство в издержках, дифференциация в ценах и само понятие

³ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 24.

⁴ См. Горбашко Е. А. Международные стандарты ИСО серии 9000 в контексте обеспечения конкурентоспособности экономики страны // Актуальные проблемы и перспективы развития Северо-Запада: материалы научно-практического симпозиума молодых ученых и специалистов. СПб.: ИМЦ НВШ-СПб., 2006. С. 49–51.

классификации конкурентных преимуществ⁵.

Конкурентное преимущество — не отдельное целое, скорее это результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процесса разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании. Конкурентные преимущества можно условно разделить на два типа: более низкие издержки и специализация. В первом случае это не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, т.е. осуществлять более короткий и низкозатратный цикл всех операций с товаром от его дизайнерской идеи до продажи конечному покупателю. Любое звено данного цикла исключительно важно, так как от него зависит успех целого.

Специализация предусматривает удовлетворение особых потребностей покупателя и получение за это премиальной цены, т.е. в среднем более высокой, чем у конкурентов. Необходимо выделить конкурентов и продать покупателю нечто, существенно отличающееся от их предложений набором нестандартных свойств. В каждый конкретный момент предприятие может выбрать только одну стратегию из двух: лидерство в издержках или дифференциацию в ценах. Следуя рассмотренному толкованию типов конкурентных преимуществ, выбирается наиболее приемлемая стратегия обеспечения и поддержания конкурентного потенциала.

1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства) предусматривает предложение продукции высшего мирового уровня

качества по крайне широкой номенклатуре. Например, компании *Siemens*, *Dae-woo* выпускают продукцию самого разнопланового диапазона: от бытовой техники до космического приборостроения.

2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации). Дифференциация — это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. В данном случае конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности потребителей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции. В этой стратегии необходимо длительно самым тщательным способом изучать спрос с целью выяснить мнение клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. Успешная реализация данной стратегии позволяет устанавливать премиальную наценку на продукцию, продавать большой объем продукции (за счет дополнительного числа покупателей), популяризировать торговую марку (некоторые потребители привязываются к признакам дифференциации).

3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия ниши) часто используется предприятиями с ограниченными ресурсами для концентрации усилий не на небольшой доле крупного рынка, а на значительной доле одного или нескольких рыночных сегментов. Данное решение позволяет добиться узкой специализации, а, как следствие, более эффективно удовлетворять потребности пусть малой доли рынка, но зато значительно изученной, заработать хорошую репутацию. Сегменты рынка, благоприятные для использования стратегии концентрирования, должны обладать одной или несколькими из перечисленных ниже характеристик:

⁵ Портер М. Конкуренция: Уч. пособ./Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. С. 47.

- сегмент достаточно велик для извлечения прибыли;
- сегмент обладает высоким потенциалом для развития;
- сегмент не дает полного успеха большинству конкурентов;
- предприятие, концентрирующееся на сегменте, обладает квалификацией и ресурсами, необходимыми для эффективного обслуживания сегмента;
- предприятие может защитить себя от конкурентов за счет установившихся хороших отношений с клиентами и лучших возможностей обслуживания покупателей в данном сегменте.

Однако если целевой сегмент значительно обработан другими компаниями, данная стратегия не принесет желаемых результатов. Например, компании *Coke* и *Pepsi* заняли практически весь сегмент индустрии безалкогольных напитков, представив на суд покупателей довольно обширный ассортимент. Таким образом, внедрение на данный рынок более мелких производителей вряд ли обосновано.

Стратегии могут меняться и комбинироваться по мере развития компании. Успешно внедрив несколько видов продукции можно приступить к реализации другой стратегии, например, увеличивать выпуск и ассортимент. Можно пойти по другому пути, направив все доходы на улучшение качества товаров, что приведет к выборочной специализации. В конечном итоге это обеспечит высокий уровень рентабельности. Выбор стратегии конкуренции зависит от возможностей предприятия. Например, фирма с хорошими конструкторскими разработками, значительным капиталовложением, уникальным оборудованием может ориентироваться на высочайший уровень качества и оригинальность идей, что оправдает перед покупателями высокую цену ее продукции.

Все виды конкурентных преимуществ можно поделить на преимущества низко-

го и высокого порядка. Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, сырья, энергии. Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они не устойчивы и могут быть легко потеряны (рост зарплаты, цен, использование конкурентами аналогичных дешевых ресурсов). К преимуществам высокого порядка принято относить: уникальную продукцию, технологию, специалистов, хорошую репутацию компании. Данные преимущества более конкурентоустойчивы за счет их дороговизны и барьеров для конкурентов (патент, дорогостоящее оборудование). Однако самым важным преимуществом этой группы можно считать репутацию компании.

Делая вывод, следует отметить, что для начала функционирования компании необходима ориентация на снижение издержек, однако по мере наращивания капитала следует делать упор на более надежную и устойчивую стратегию, основанную на уникальности предложения, качестве, выборочной специализации.

На основе анализа различных подходов к определению конкурентных преимуществ предприятия⁶ можно предложить их классификацию. Специальными исследованиями установлено, что для предприятий основными конкурентными преимуществами на любом товарном рынке являются цена, срок исполнения заказа, известность и имидж фирмы, уровень обслуживания потребителей и соответствие качества продукции мировым стандартам. Между тем на формирование данных конкурентных преимуществ оказывает влияние ряд факторов и условий, систематизация которых приведена на рис. 1.

⁶ См.: *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. С. 168; *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. С. 121; *Гудков И. Б.* Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М.: ТЕИС, 2003. С. 17 и др.

Конкурентные преимущества предприятия (КПП)

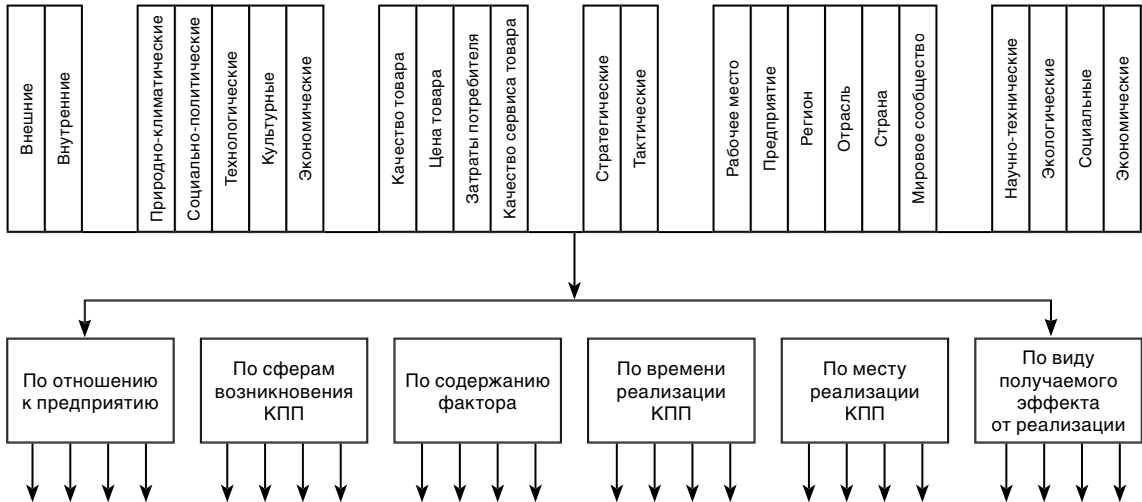


Рис. 1. Классификация конкурентных преимуществ предприятия

Любая организация обладает конкурентными преимуществами, если она лучше своих соперников преодолевает силы внешнего конкурентного давления и выполняет работу по привлечению заказчиков. Важно не только выявить и использовать конкурентное преимущество, нужно еще поддерживать, укреплять и стабилизировать его работу. Примером такой деятельности является высокая репутация компании.

Таким образом, эффективность управления процессом обеспечения и развития конкурентного потенциала необходимо рассматривать, по нашему мнению, с позиций, когда конкурентные преимущества организации проявляются следующим образом.

В общем плане:

- в более продолжительном периоде обеспечения и развития организацией конкурентных преимуществ;
- в получении и реализации заказов;
- в обеспечении надежности своей жизнедеятельности и социально-экономического развития.

В предметном плане:

- в объеме, сроках, гарантиях договорных обязательств и качестве удовлетворения нужд и интересов потребителей;
- в снижении рисков утраты заказов, недогрузки производственных мощностей;
- в производстве более конкурентоспособной услуги;
- в обеспечении преимущества ритмичности получения заказов, позволяющих обеспечить оптимальный уровень загрузки имеющихся производственных мощностей, осуществлять наращивание новых мощностей.

В целом следует отметить, что формирование и поддержание конкурентного потенциала затрагивает весь механизм деятельности предприятия, связанный с технологической цепочкой и взаимодействием с партнерами. Вместе с тем в условиях активизации конкурентной борьбы на товарных рынках, на наш взгляд, наиболее устойчивым является обеспечение инновационных конкурентных преимуществ, т.е. конкурентных преимуществ, основанных на использовании инноваций. Инно-

вазии формируют конкурентные преимущества со значительной степенью устойчивости. Представляется очевидным, что ключевое влияние на конкурентный потенциал предприятия оказывают конкурентные преимущества, имеющие инновационную природу, поскольку именно инновационное обеспечение конкурентного потенциала имеет временную протяженность в будущем времени.

Вообще инновационное развитие является основой формирования и поддержания конкурентного потенциала современного предприятия. Термин «инновации» был введен австрийским экономистом Й. Шумпетером. Термин учитывал пять основных типов изменений (инноваций), в которых в явном виде не присутствовала научно-техническая деятельность:

- использование новой техники, новых технологических процессов, нового рыночного обеспечения производства;
- внедрение продукции с новыми свойствами;
- использование нового сырья;
- изменение в организации производства;
- появление новых рынков сбыта.

Во второй половине XX в. инновации рассматривались преимущественно с точки зрения развития науки и технологий⁷.

Инновационная ориентация означает развитие на основе инноваций. Шумпетер дал оригинальную трактовку понятия «развитие». Это качественные изменения, которые происходят вследствие осуществления предпринимателями «новых комбинаций», под которыми подразумевается:

- изготовление нового блага или создание нового качества того или иного блага (товара);

- внедрение нового способа производства или коммерческого использования того или иного товара;

- освоение нового рынка сбыта;
- получение нового источника сырья и полуфабрикатов;
- проведение реорганизации, обеспечивающей монопольное положение предпринимателя на рынке или подрыв монополии конкурентов⁸.

Согласно взглядам Шумпетера, функциональная роль инноватора-предпринимателя в экономике сводится к нарушению равновесия, созданию неравновесного состояния на рынках вследствие инноваций, что и приносит ему, помимо предпринимательской прибыли, сверхдоходы, получившие в современной науке название «инновационной ренты». Таким образом, сверхдоходы получают только фирмы-инноваторы, первыми реализующие базовые инновации и фирмы-последователи, реализующие улучшающие инновации, увеличивают свою рыночную долю, производительность, получают временную монопольную власть, повышают ценность фирмы и конкурентный потенциал предприятия⁹.

Таким образом, формирование и поддержание конкурентного потенциала затрагивает весь механизм деятельности предприятия, связанный с технологической цепочкой и взаимодействием с партнерами. Вместе с тем в условиях активизации конкурентной борьбы на товарных рынках, на наш взгляд, наиболее устойчивым является обеспечение инновационных конкурентных преимуществ, т.е. конкурентных преимуществ, основанных на использовании инноваций. Инновации формируют конкурентные преимущества со значительной

⁸ Игнатъев В. Оценка конкурентоспособности товаров // Инновации. 2001. №6. С. 12.

⁹ Васюхин О. В. Анализ внешних факторов развития инновационной деятельности предприятия. СПб.: Нестор, 2002. С. 52.

⁷ Завлин П. Н., Васильев А. В. Оценка эффективности инноваций. СПб.: Бизнес-пресса, 1998. С. 46.

степенью устойчивости. Подытоживая вышесказанное, отметим, что под инновационным обеспечением конкурентного потенциала предприятия можно понимать создание и реализацию инновационных конкурентных преимуществ в области характеристик качества предлагаемых рынку услуг, стоимостных параметров, методов формирования ассортимента услуг, организации производства и управления на предприятии, формирование и поддержание деловой репутации предприятия, как одного из важнейших конкурентных преимуществ.

Литература

1. Горбашко Е. А. Управление качеством и конкурентоспособностью. СПб.: Учебное пособие, 2005.
2. Фасхиев Х., Попова Е. Как измерить конкурентоспособность предприятия//Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Горбашко Е. А. Международные стандарты ИСО серии 9000 в контексте обеспечения конкурентоспособности экономики страны//Актуальные проблемы и перспективы развития Северо-запада: материалы научно-практического симпозиума молодых ученых и специалистов. СПб.: ИМЦ НВШ-СПб., 2006.
5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ.: Уч. пособ. М.: Вильямс, 2000.
6. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999.
8. Гудков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М.: ТЕИС, 2003.
9. Завлин П. Н., Васильев А. В. Оценка эффективности инноваций. СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
10. Игнатьев В. Оценка конкурентоспособности товаров//Инновации. 2001. № 6.
11. Васюхин О. В. Анализ внешних факторов развития инновационной деятельности предприятия. СПб.: Нестор, 2002.

Статья поступила в редакцию 16.04.2008

A. Semchenko, PhD (Econ.),

*Senior Instructor, Chair of Economics and Competitiveness and Quality Management,
Saint-Petersburg State University of Economics and Finance*

A BUSINESS ENTITY'S COMPETITIVE POTENTIAL AND COMPETITIVE ADVANTAGES

In order to operate well, it is extremely important for a business to develop the competitive potential, and to identify and keep the competitive advantages in a market economy. To define the term competitive advantage is a topical issue now as the businesses' growth on the international scale has become slower, and the market competitors become increasingly aggressive. It is now the main business task to identify and gain a competitive advantage and to turn it into a sustainable competitive advantage. A competitive advantage is the goods characteristics and specifications that create a competitive advantage for the goods producer and form an optimal goods characteristics pattern that is good for a consumer. An advantage is seen best when different things are compared, therefore it is not an absolute property and its creation is influenced by many factors. In order to operate well, it is necessary for a business to develop a business development strategy that is based on the competitive advantages use.