

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ УГМК»

**Д. С. Воронов**

**ДИНАМИЧЕСКАЯ  
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**МОНОГРАФИЯ**

*Издание доступно в ЭБС IPR BOOKS и Библиокомплектатор*

**Ай Пи Ар Медиа  
Саратов • 2019**

УДК 339.137.2

ББК 65.053

В75

**Автор:**

*Воронов Д. С.* — канд. экон. наук, доц., заведующий кафедрой прикладной экономики НЧОУ ВО «Технический университет УГМК»

**Рецензенты:**

*Криворотов В. В.* — д-р экон. наук, проф. Высшей школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина»;

*Мокронос А. Г.* — д-р экон. наук, проф. ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Воронов, Д. С.**

**В75** Динамическая концепция управления конкурентоспособностью предприятия : монография / Д. С. Воронов. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 316 с.

ISBN 978-5-4497-0234-0

Монография позволяет сформировать представление об основных положениях динамической концепции управления конкурентоспособностью предприятия. В ней излагаются теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности. Раскрыты сущность и методы оценки конкурентоспособности предприятий. Показано, что управление конкурентоспособностью невозможно без ее количественной оценки. Значительную прикладную ценность представляет алгоритм повышения конкурентного потенциала предприятия на основе оценки его конкурентоспособности. Описан математический аппарат динамического метода оценки конкурентоспособности, алгоритм и методика его применения. Представлено большое количество актуальной аналитики и кейсов по оценке конкурентного статуса отечественных компаний на внутреннем и внешнем рынках.

Монография предназначена для специалистов в области экономического, финансового и инвестиционного анализа, руководителей предприятий и органов государственного и местного управления, а также для широкого круга научных работников, аспирантов и студентов, обучающихся по экономическим и управленческим направлениям.

*Одобрено на заседании кафедры прикладной экономики  
НЧОУ ВО «Технический университет УГМК» (протокол № 1 от 11.01.2019)*

© Воронов Д. С., 2019

© ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	6
<b>ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ</b> .....	13
1.1. Понятие и сущность рыночной конкуренции .....	13
1.2. Типы рыночных структур .....	28
1.3. Показатели монопольной власти и рыночной концентрации .....	32
1.4. Антимонопольное регулирование .....	39
1.5. Роль конкуренции в экономическом развитии .....	45
1.6. Динамический подход к анализу конкуренции .....	51
<b>ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	67
2.1. Предприятие как субъект конкуренции .....	67
2.1.1. Иерархия категории «конкурентоспособность» .....	67
2.1.2. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции .....	68
2.1.3. Предприятие как субъект конкурентной борьбы .....	74
2.1.4. Иерархия субъектов конкурентоспособности .....	81
2.1.5. Содержание понятия «конкурентоспособность предприятия» .....	95
2.2. Развитие концепций конкурентоспособности предприятия .....	101
2.2.1. Концепция стратегического планирования .....	101
2.2.2. Концепция позиционирования .....	104
2.2.3. Трансакционная концепция .....	120
2.2.4. Ресурсная концепция .....	125
2.2.5. Концепция интеллектуального потенциала .....	130
2.2.6. Неэкономические концепции конкурентоспособности .....	135
2.2.7. Динамическая концепция конкурентоспособности .....	141
<b>ГЛАВА 3. ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	146
3.1. Управление конкурентоспособностью предприятия в долгосрочном периоде .....	146
3.2. Управление конкурентоспособностью предприятия в краткосрочном периоде .....	150
3.2.1. Пирамида конкурентоспособности предприятия .....	150
3.2.2. Команда предприятия .....	160

3.2.3. Влияние волатильности на команду предприятия.....	165
3.2.4. Формирование команды предприятия .....	169
3.2.5. Управление конкурентоспособностью предприятия .....	176
<b>ГЛАВА 4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>186</b>
4.1. Обзор подходов к оценке конкурентоспособности предприятия .....	186
4.1.1. Продуктовый подход .....	187
4.1.2. Матричный подход .....	191
4.1.3. Операционный подход .....	197
4.1.4. Комбинированный подход .....	202
4.1.5. Стоимостной подход .....	202
4.1.6. Динамический подход .....	205
4.2. Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия.....	207
4.2.1. Анализ динамических рядов .....	207
4.2.2. Ключевые индикаторы конкурентоспособности .....	213
4.2.3. Сравнительная оценка ключевых индикаторов .....	215
4.2.4. Математический аппарат динамического метода оценки конкурентоспособности предприятия.....	224
4.3. Выявление резервов повышения конкурентоспособности предприятия.....	228
4.3.1. Декомпозиция показателей конкурентоспособности .....	228
4.3.2. Порядок проведения оценки и анализа конкурентоспособности предприятия.....	236
4.3.3. Моделирование и прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия.....	239
<b>ГЛАВА 5. ПРИМЕРЫ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ .....</b>	<b>244</b>
5.1. Анализ конкурентоспособности ПАО «Мобильные ТелеСистемы» .....	244
5.1.1. Конкурентный анализ .....	245
5.1.2. Оценка конкурентоспособности .....	247
5.1.3. Заключение по результатам оценки .....	254
5.2. Анализ конкурентоспособности ПАО «ГМК «Норильский никель».....	255
5.2.1. Конкурентный анализ .....	256
5.2.2. Оценка конкурентоспособности .....	262

---

5.2.3. Заключение по результатам оценки.....	275
5.3. Анализ конкурентоспособности крупнейших российских компаний.....	277
5.3.1. Конкурентный анализ .....	278
5.3.2. Оценка конкурентоспособности .....	279
5.3.3. Заключение по результатам оценки.....	299
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>301</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>303</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Категория «конкурентоспособность» прочно укоренилась в нашем понятийном аппарате. Потребители оценивают конкурентоспособность различных товаров, финансистов и инвестиционных аналитиков интересуется конкурентоспособность компаний, государственные мужи стремятся повысить конкурентоспособность отраслей народного хозяйства, регионов и целых стран. Настоящее исследование посвящено одному из проявлений этой категории — конкурентоспособности предприятия (компании, организации, фирмы, хозяйствующего субъекта).

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется любой компании в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, сделать выводы для выработки успешной конкурентной стратегии и поддержания достигнутого конкурентного статуса. Таким образом, определение уровня собственной конкурентоспособности является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия невозможно без ее количественной оценки. Такая оценка, с одной стороны, является «барометром», отражающим актуальность оптимизации бизнес-процессов, а с другой — «компасом», который показывает в каком направлении выявлять сильные и слабые стороны предприятия. Постоянный мониторинг конкурентных позиций и осуществляемое на его основе поступательное усиление преимуществ и устранение недостатков — это и есть тот простой «секрет» повышения конкурентоспособности, который за большие деньги продают консалтинговые агентства своим клиентам.

В первом приближении может показаться, что развитие современных информационных технологий позволяет получить исчерпывающую информацию о конкурентных позициях любой интересующей компании. Действительно, в сети «Интернет», а также в специализированных средствах массовой информации предостаточно исследований, посвященных финансовому состоянию крупнейших российских и иностранных предприятий. В случае, если компания является публичной, и ее ценные бумаги котируются на российских и иностранных фондовых рынках, сотни лучших аналитиков ведущих инвестиционных домов, финансовых институтов и рейтинговых агентств в режиме реального времени отслеживают и анализируют любую информацию о ее финансово-хозяйственной деятельности.

В то же время эти исследования посвящены обособленному анализу результатов хозяйственной деятельности, без сопоставления с отраслевыми конкурентами, в силу чего отражают конкурентоспособность лишь в незначительной степени.

Некоторые эксперты полагают, что лучшим отражением конкурентоспособности предприятия является динамика котировок его ценных бумаг. Отчасти соглашаясь с этим тезисом, все же считаем, что это не всегда так. Котировки акций могут не отражать конкурентоспособность предприятия, поскольку волатильность котировок зачастую обусловлена конъюнктурными факторами (геополитическими, технологическими, спекулятивными и т.п.). Колебания котировок ценных бумаг компании в большей степени обусловлены изменениями ожиданий участников рынка ценных бумаг относительно ее инвестиционной привлекательности, что далеко не всегда совпадает с действительным изменением конкурентного потенциала компании. Заметим, что далеко не все компании являются публичными, многие из них не осуществляют листинг своих ценных бумаг на фондовых биржах, в силу чего этот подход к ним неприменим.

В отличие от спекулятивных факторов оценка конкурентоспособности предполагает учет исключительно фундаментальных, содержательных параметров финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия. Изложение методики такой оценки, «очищенной» от геополитической и прочих компонентов, и составляет основную цель настоящего исследования.

Помимо котировок ценных бумаг, в целях оценки конкурентного статуса компании могут применяться различные рейтинги крупнейших российских предприятий, публикуемые ведущими отечественными экономическими изданиями: Forbes-200<sup>1</sup>, РБК-500<sup>2</sup>, Эксперт-600<sup>3</sup>. Безусловно, признавая тот колоссальный объем работ по сбору информации, который выполняют авторы указанных рейтингов, отметим, что все они публикуются с некоторым запозданием от текущей экономической конъюнктуры: рейтинги по итогам года публикуются, как правило, в конце третьего квартала следующего года и в течение года не актуализируются. В то же время очевидно, что для обеспечения актуальности оценки необходимо принимать во внимание не прошлогодние данные, а отчетные показатели текущего года.

Кроме того, в основу всех упомянутых рейтингов положено ранжирование компаний по объемам выручки. Рентабельность и иные ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности при этом не учитываются. В силу этого позиции компаний в таких рейтингах и их действительная конкурентоспособность могут существенно отличаться. Так, в числе ведущих компаний Российской Федерации по итогам 2014 года в указанных рейтингах фигурируют *Мечел*, *СУ-155*, *Трансаэро*, *Банк Открытие*. Неплатежеспособность указанных хозяйствующих субъектов в последующие годы свидетельствует о том, что абсолютная величина выручки далеко не всегда отражает конкурентный статус компании.

<sup>1</sup> Режим доступа: <http://www.forbes.ru/ratings>.

<sup>2</sup> Режим доступа: <http://www.rbc.ru/rbc500>.

<sup>3</sup> Режим доступа: <http://raexpert.ru/ratings/expert400>.

Схожие недостатки присущи и международным рейтинговым оценкам. Здесь следует упомянуть такие международные рейтинги, как Fortune Global 500<sup>4</sup> (ранжирование компаний осуществляется по объемам выручки), Financial Times Global 500<sup>5</sup> (ранжирование по рыночной капитализации компаний). Самым авторитетным считается рейтинг Forbes Global 2000<sup>6</sup>, который ежегодно публикует перечень крупнейших компаний мира. В соответствии с методикой Forbes крупнейшие мировые компании оцениваются по четырем показателям: выручке, чистой прибыли, активам и рыночной капитализации компаний. Взвешенное ранжирование по указанным показателям дает интегральную оценку, по убыванию которой компании и расположены в итоговом рейтинге. При этом рейтинг Forbes Global 2000 по отчетности за 2017 год опубликован в июне 2018 года, что обуславливает его низкую актуальность в современной волатильной макроэкономической ситуации.

Методология составления рейтингов компаний предоставляет аналитику весьма скудный инструментарий для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности. Это обуславливается тем, что рейтинговая оценка не дает интегрального количественного измерителя уровня конкурентоспособности, а оперирует лишь позицией предприятия в списке ранжирования. Таким образом, количественно определить различие между двумя компаниями в рейтинге невозможно, следствием чего является невозможность идентификации и анализа факторов формирования и динамики конкурентного статуса компании.

Кроме того, в рейтингах фигурируют только крупнейшие предприятия. Что же касается среднего и малого бизнеса, то применительно к ним упомянутые рейтинги абсолютно бесполезны. Таким образом, недостаточная актуальность данных, а также несовершенство применяемой методики ранжирования не позволяет использовать публикуемые рейтинги в целях оценки, анализа и прогнозирования конкурентного статуса хозяйствующих субъектов. Отсюда следует, что для оценки конкурентоспособности предприятий требуется применение специальных аналитических методов.

В то же время анализ экономической литературы показывает, что и в этом вопросе среди исследователей нет общего понимания. Несмотря на то, что по некоторым оценкам количество диссертаций, защищаемых в Российской Федерации по проблематике повышения конкурентоспособности предприятий, ежегодно возрастает с геометрической прогрессией, количество исследований в этой области далеко не всегда переходит в качество.

---

<sup>4</sup> Режим доступа: <http://fortune.com/global500>.

<sup>5</sup> Режим доступа: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/a352a706-16a0-11e5-b07f-00144feabdc0.html#axzz4B3StS2O>.

<sup>6</sup> Режим доступа: <http://www.forbes.com/global2000>.

В первую очередь речь идет о том, что в отечественной экономической школе так и не сформировался методологический подход исследования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, не выработано общепринятого определения конкурентоспособности предприятий и организаций. Парадокс в том, что понятие «конкурентоспособность» давно вошло в обиход россиян и употребляется на всех уровнях научной и хозяйственной жизни общества. Несмотря на это (а возможно, именно по этой причине), каждый из нас вкладывает в понятие «конкурентоспособность предприятия» свое содержание.

Так, Х. А. Фасхиев в своих публикациях [Фасхиев, 2003] приводит тридцать три (!) варианта определения конкурентоспособности предприятия. Естественно, что о едином методологическом подходе речи не идет. Каждый исследователь, занимающийся проблемой конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, вынужден констатировать, что «... общепринятого определения конкурентоспособности предприятия не выработано, в силу чего данное понятие подлежит уточнению», и дает собственное определение, усугубляя существующее многообразие понятий и значений.

Дальше — больше. «Общепринятого подхода... не существует, в силу чего автором предлагается...». Множество определений одного понятия находит свое выражение в различных предлагаемых исследователями методиках к определению факторов конкурентных преимуществ, а также оценки конкурентоспособности предприятия. Насчитываются десятки (вероятно, сотни!) методик, абсолютное большинство которых неизвестно широкой экономической общественности по одной причине: используемые ими показатели не существуют ни в одном бухгалтерском, управленческом или налоговом учете. Вследствие этого их практическое применение весьма затруднено и под силу только специализированным исследовательским организациям.

Некоторыми специалистами высказывается предположение, в соответствии с которым категория «конкурентоспособность предприятия» есть вульгаризация более простых и доступных экономических параметров деятельности хозяйствующих субъектов, единый универсальный показатель, искомый экономистами как панацея ото всех бед, который разрешит все экономические коллизии и расставит все точки над *i*. Другими словами, по мнению упомянутых специалистов, экономисты, исследующие конкурентоспособность, «медитируют» над конкурентоспособностью без шансов на успех, поскольку занимаются схоластическими поисками несуществующего «философского камня». Согласно этой позиции конкурентоспособность компании есть качественная категория, не подлежащая количественной оценке. Аргументацию сторонники изложенной позиции черпают именно в результатах исследований по оценке конкурентоспособности предприятий, а точнее, в их абсолютной разрозненности и незначительности.

Позволим себе с такой постановкой вопроса не согласиться. Действительно, конкурентоспособность не является имманентным, объективно присущим свойством объекта. Иными словами, конкурентоспособность находит свое выражение только в условиях конкуренции. Вне конкуренции конкурентоспособности не существует. Именно поэтому конкурентоспособность невозможно измерить непосредственно, как, например, абсолютное большинство экономических показателей, — производительность живого труда, объем производства, себестоимость. Однако невозможность непосредственного количественного измерения конкурентоспособности не влечет невозможности оценки конкурентоспособности в принципе. Очевидно, что осуществляться такая оценка должна применительно к условиям конкуренции, в сопоставлении с конкурентами. Более того, если предположить, что степень конкурентоспособности участников конкурентной борьбы не дифференцируется (не имеет количественной оценки), то это повлечет (в качестве теоретического допущения) соответствующее нивелирование разнообразных рыночных позиций реальных субъектов конкуренции, что с очевидностью не соответствует действительности.

Таким образом, отсутствие общепринятого подхода к определению конкурентоспособности предприятия не является следствием поиска несуществующей категории, а свидетельствует о многогранности и комплексности исследуемой экономической материи. Эмпирическим подтверждением актуальности теоретических и практических аспектов обсуждаемой проблематики является все возрастающий интерес к проблемам оценки конкурентоспособности на уровне государственных и международных структур. Ежегодные отчеты о конкурентоспособности стран публикуются многими неправительственными организациями (самыми известными из них являются Всемирный экономический форум, а также Международный институт развития управления).

На фоне международной открытости развитых экономик и последовавшей глобализации экономических отношений, нет практически ни одного правительства, которое не провозгласило бы повышение конкурентоспособности одной из основных задач своей экономической политики. Именно это было сделано Соединенными Штатами посредством создания Комиссии по вопросам конкуренции при президенте США и Совета по политике конкурентоспособности в 1985 и 1986 годах. За ними последовали другие государства, в частности, Европейский Союз, члены которого приняли в 2001 году так называемую Лиссабонскую декларацию. В качестве главной цели она определяет, что «...ЕС должен стать самой конкурентоспособной и основанной на знаниях экономикой в мире...». Практически нет развитых стран, которые не создали бы у себя специальных комиссий для анализа состояния конкурентоспособности своей экономики и не искали бы путей ее повышения.

Все больше закрепляется концепция конкурентоспособности и в российском государственном управлении. В последние годы Правительство РФ ставит перед собой задачу по обеспечению роста ВВП темпами не *ниже среднемировых*. В нормативных актах Центрального банка появились указания на то, что в ходе анализа финансового положения предприятия необходимо оценивать «*сравнительные данные (в динамике) по*» предприятиям, работающим в сопоставимых условиях»<sup>7</sup> в части показателей финансовой устойчивости, ликвидности, рентабельности и деловой активности.

Кроме того, подтверждением интереса к вопросам оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов является наличие многочисленных рейтингов и рэнкингов ведущих мировых и отечественных компаний, публикуемые различными рейтинговыми и инвестиционными агентствами. Таким образом, актуальность исследования механизмов управления конкурентоспособностью предприятий и организаций не вызывает сомнения.

Но вернемся к результатам разработок данной тематики современными российскими экономистами. Как уже отмечалось, вызывает некоторое недоумение абсолютная разрозненность этих результатов. Зачастую имеются кардинально противоположные выводы, в том числе и по основополагающим вопросам. В частности, отечественные экономисты не могут определиться, каково соотношение категорий конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции: одни исследователи считают, что конкурентоспособность предприятия есть следствие конкурентоспособности его продукции; вторые — доказывают обратную взаимообусловленность; третьи — утверждают, что это понятия различных уровней, в силу чего они не пересекаются в принципе. Примеров подобных фундаментальных противоречий, свидетельствующих об отсутствии единого методологического подхода, — множество.

Еще более удивительно отмеченное противоречие понятий и методик в контексте того, что все они обосновываются в результате развития одной теоретической базы. Российские исследователи конкуренции единодушно цитируют Смита, Чемберлина, Хайека, Портера и Ламбена. Однако методические выводы из нетленных работ классиков экономической мысли приводят к абсолютно противоречивым и несогласующимся между собой эмпирическим результатам. Анализируя причины сложившейся ситуации, мы должны отметить, что подобные противоречия могут наблюдаться в случае несоответствия теоретической надстройки экономическому базису. Иными словами, наше предположение состоит в том, что теоретические основы конкуренции, применяемые для оценки конкурентоспособности

<sup>7</sup> См. п. 3 приложения 2 к Положению Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности».

предприятий, непосредственно к конкурентоспособности предприятий имеют весьма отдаленное отношение.

Действительно, сложно объяснить, каким образом «невидимая рука» конкуренции А. Смита может оказать содействие в понимании того, за счет чего одно предприятие добивается успеха, а другое — нет. Равно как абсолютно бесполезными с этой точки зрения являются модели совершенной и монополистической конкуренции. Более того, структурный подход, рисующий указанные модели, не рассматривает непосредственно конкурентную борьбу предприятий, а исследует лишь ее условия. Оценивать конкурентоспособность предприятия с позиций функционального подхода к конкуренции и вовсе невозможно, поскольку указанный подход в большей степени имеет мировоззренческое значение. Здесь можно констатировать, что большинство из общепризнанных источников экономической мысли на тему конкуренции посвящены макроэкономическим аспектам этого явления и, по мнению автора, априори неприменимы к исследованию конкурентной борьбы и формированию уровня конкурентоспособности отдельного предприятия.

Таким образом, мы приходим к заключению о несоответствии теоретических изысканий в области факторов и источников конкурентоспособности компаний, и практики формирования реальных конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов. Следовательно, в целях полноценного исследования понятия «конкурентоспособность предприятия», автором предлагается провести тщательный критический анализ теоретической надстройки анализируемой экономической категории. Тем более что новые концепции и подходы, появившиеся в последние годы, дают нам повод вновь обратиться к теоретическим основам конкурентоспособности.

В рамках предлагаемого критического анализа будут подвергнуты фундаментальной методологической ревизии вопросы о роли конкуренции в общественном развитии, экономическом содержании категории «конкурентоспособность», управлении конкурентоспособностью предприятия, а также иные мировоззренческие вопросы экономического бытия, новое прочтение которых поможет нам приблизиться к раскрытию феномена «конкурентоспособность предприятия».

С этой целью в настоящем исследовании будут детально рассмотрены теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности, проведен обзор подходов к оценке конкурентного статуса хозяйствующих субъектов, а также подробно изложен математический аппарат и алгоритм применения самого прогрессивного из них — динамического метода оценки и управления конкурентоспособностью предприятий.



## ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ

---



### 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Фундаментальной характеристикой категории «конкурентоспособность» является ее относительный характер. Это означает, что конкурентоспособность возникает только в отношении конкурентов. Конкурентоспособность может проявляться исключительно в условиях конкуренции, вне конкуренции конкурентоспособность не существует, поэтому без понимания сущности конкуренции управлять конкурентоспособностью невозможно, и первый раздел нашего исследования посвящен феномену конкуренции.

Будучи базовым экономическим понятием, конкуренция всегда была объектом особого внимания исследователей. Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. В то же время первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только с развитием капиталистических отношений в середине XVIII века в трудах ярких представителей классической политической экономии. Огромная заслуга в этом принадлежит представителям классической политической экономии — А. Смиту, Д. Рикардо. В последующие периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам К. Маркса, А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьева, Й. Шумпетера, П. Сраффы, М. Портера и др. При этом следует заметить, что термин «конкуренция» и содержание этого явления понималось экономистами в различных смыслах.

Этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому *concurrentia*, означающему «столкновение», «соствязание». Поведенческая трактовка, в соответствии с которой конкуренция рассматривается прежде всего с точки зрения тактики и стратегии борьбы хозяйствующих субъектов за получение прибыли, исторически первой установилась в экономической науке.

Адам Смит [Смит, 1993], в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между субъектами рынка за наибо-

лее выгодные условия продажи и покупки товаров. Основным методом конкурентной борьбы он считал изменение цен. При этом он отмечал, что рыночная экономика, не управляемая коллективной волей, не подчиненная единому замыслу, тем не менее, следует строгим правилам поведения на рынке. В соответствии с этими правилами свободная конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Таким образом, конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования. Вместе с тем конкуренция — механизм регулирования пропорций общественного производства, поскольку благодаря конкуренции происходит перераспределение капиталов между отраслями. Конкуренция, по мнению Смита, — та самая «невидимая рука», которая координирует деятельность участников рынка.

Идеи ценового регулирования рынка посредством конкуренции развили Д. Рикардо. Положение о совершенной конкуренции, теоретическую модель которой он разработал, помогло понять, каким образом «естественные» цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления и, как последние, способствуют развитию экономики [Риккардо, 1993].

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксистской трактовке конкуренцией называется «свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли» [Маркс, 1961].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист А. Маршалл [Маршалл, 1993], связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Именно поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой. Они выставляют условия или критерии (требуемый уровень цен, качества и т.п.) и в зависимости от исполнения этих условий решают, кому предоставить блага, а кому отказать в них. «Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», — считал П. Хейне [Хейне, 1992].

Американский экономист М. Портер также рассматривает конкуренцию с позиций поведенческого подхода, определяя ее как динамичный

и развивающийся процесс соотношения и взаимодействия различных рыночных сил. Важнейшей заслугой М. Портера является то, что он в отличие от своих предшественников предложил рассматривать конкуренцию не как статичное состояние, а как динамичный процесс — как результат взаимодействия пяти сил, определяющих условия, в которых функционирует каждый конкретный рынок [Porter, 1988].

Итак, сторонники поведенческого подхода фокусируют свое внимание на исследовании методов конкурентной борьбы и принципов выбора стратегии поведения хозяйствующих субъектов. Исследователи исходят из того, что большинство благ, включая производимые товары и используемые ресурсы, являются редкими, то есть потенциальные потребности общества превышают количество этих благ. Именно поэтому собственники благ получают возможность распоряжаться ими таким образом, чтобы максимизировать свои выгоды. В рамках данного подхода конкуренция рассматривается как обеспечивающая действие механизма рыночного ценообразования борьба между участниками рынка за получение более выгодных (в сравнении с другими субъектами экономической деятельности) условий приобретения ресурсов и продажи товаров в целях максимизации получаемой прибыли.

Наряду с поведенческой трактовкой, в XIX и особенно в XX веке получила распространение *структурная трактовка конкуренции*. Недовольство существовавшим поведенческим подходом к конкуренции было вызвано чрезмерным вниманием, оказываемым только одному ее виду (ценовой конкуренции), и невозможностью раскрыть с его помощью причины многих явлений развивавшейся капиталистической экономики. В частности, критики поведенческого подхода указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражение в существующей модели «честной» конкуренции.

При структурном подходе акцент смещается с борьбы конкурентов друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. Так, в работах К. Р. Макконнелла и С. Л. Брю отмечается, что «конкуренция — это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его» [Макконнелл, Брю, 1993].

Таким образом, при структурном подходе, получившем развитие в XIX–XX веках, в центре внимания оказывается не соперничество хозяйствующих субъектов в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния отдельного хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае — об одной из разновидностей конкуренции несовершенной.

В работах Э. Чемберлина [Чемберлин, 1996], Дж. Робинсон [Робинсон, 1986], А. Лернера [Лернер, 2003], Дж. Кейнса [Кейнс, 1978], А. Курно [Негиши, 1995], Ф. Эджуорта [Блауг, 1994], Ф. Найта [Найт, 2003] и других ученых, заложивших фундамент современной западной теории конкуренции, детально рассмотрены типичные структуры рынка, а также условия, при которых отдельные компании получают возможность оказывать влияние на механизм ценообразования в масштабах всего рыночного пространства. Результаты исследований представителей структурного подхода выразились в постулировании четырех классических моделей рыночной конкуренции: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии.

В случае совершенной конкуренции на рынке действует множество конкурирующих компаний, отсутствуют барьеры для входа и выхода, а неценовые методы борьбы не используются. В противном случае можно рассуждать о рынке несовершенной конкуренции, имеющем три разновидности: монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия. Каждая из указанных разновидностей характеризуется все большим сокращением числа участников рынка, а также ростом ограничений для входа на рынок новых игроков.

Позиции структурного подхода в современной западной экономической науке столь сильны, что термин «конкуренция» (*competition*) чаще используется именно в структурном понимании. Если нужно подчеркнуть поведенческую сторону конкуренции, нередко пользуются иным словом — «соперничество» (*rivalry*).

Третий ракурс рассмотрения сущности конкуренции можно определить как *функциональный подход*. Он фокусирует внимание на функциональной роли, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым [Шумпетер, 1982]. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

Ф. Хайек [Хайек, 1992] рассматривал конкуренцию как «процедуру открытия». По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. В условиях типичного для реального рынка недостатка информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения предприятия. И только конкуренция «открывает», какая из них на самом деле верна, а какая ведет в тупик.

Функциональный подход к исследованию конкуренции характерен также для работ таких известных экономистов, как И. Кирцнер [Кирцнер, 2001], Дж. М. Кларк [Clark, 1940], рассматривавших конкуренцию как неотъемлемую характеристику рынка, играющую важнейшую роль в развитии экономики. Так, конкуренция позволяет оценить эффективность реализации тех или иных управленческих решений, способствует развитию

новаторства во всех сферах экономики: производственной, научно-технической, организационной и других.

Наряду с зарубежными российские ученые также внесли существенный вклад в изучение явления конкуренции. Среди наиболее значимых можно выделить работы С. Авдашевой [Авдашева, 2005], Г. Азоева [Азоев, 2000], В. Криворотова [Криворотов, 2007], А. Мокроносова [Мокроносов, 2014], Ю. Рубина [Рубин, 2008], И. Спиридонова [Спиридонов, 1997], Ю. Таранухи [Тарануха, 2015], Р. Фатхутдинова [Фатхутдинов, 2008], А. Юданова [Юданов, 2001]. Отечественные авторы в большинстве своем отдают предпочтение поведенческому подходу, понимая под конкуренцией борьбу предприятий, заинтересованных в достижении одной цели — получении наибольшей прибыли путем завоевания ограниченного объема платежеспособного спроса потребителей. Вместе с тем, отдельными исследователями, в частности Р. Фатхутдиновым, предпринимались попытки сформировать комплексное определение конкуренции, учитывающее базовые положения как поведенческого, так и функционального и структурного подходов.

Анализ трудов ведущих экономистов, посвятивших свои работы формированию и изучению теории конкуренции, демонстрирует отсутствие общепризнанного определения исследуемого понятия. Вместе с тем необходимо заметить, что рассмотренные определения, сгруппированные в рамках трех подходов, не противоречат и не взаимоисключают друг друга (см. табл. 1). Это еще раз подтверждает справедливость поддерживаемого многими исследователями тезиса о том, что конкуренция является многоаспектным системным понятием, которое требует рассмотрения с различных сторон.

Рассмотрев изложенные подходы к определению конкуренции, можно сделать вывод о том, что каждый из них учитывает те или иные аспекты этого понятия. Однако наиболее полно, на наш взгляд, сущность конкуренции как экономического явления, определяющего деятельность конкретных хозяйствующих субъектов на рынке, отражает поведенческий подход.

Таким образом, в целях настоящего исследования конкуренция может быть определена как соперничество между хозяйствующими субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. Если цель конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то конкуренция есть борьба конкурентов за получение прибыли. Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости (здесь и далее под продукцией понимаются любые производимые и (или) реализуемые товары, выполняемые работы либо оказываемые услуги). При этом хозяйственная деятельность предприятий осуществляется в условиях ограниченности как ресурсов, необходимых для производства продукции, так и платежеспособного спроса на эту продукцию со стороны потребителей.

Таблица 1

Трактовка понятия конкуренции в трудах исследователей (источник — [Тиханов, 2017])

Исследователь	Период	Трактовка	Подход
Зарубежные исследователи			
А. Смит (Англия)	Вторая половина XVIII века	Свободное, всеобщее соперничество между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров, приводящее к оптимальному распределению труда и капитала	Поведенческий
Д. Рикардо (Англия)	Начало XIX века	Механизм установления меновой стоимости товаров (рыночного ценообразования)	
А. Маршалл (Англия)	Конец XIX века	Борьба за редкие экономические блага, ведущая к оптимальному разделению труда и обеспечивающая эффективность экономики	
К. Маркс (Германия)	Конец XIX века	Борьба за более выгодные условия производства и сбыта товаров, обеспечивающая такое распределение общественного капитала между различными сферами производства, при котором цены производства в каждой сфере складываются по образцу цен производства в сферах среднего строения	
М. Портер (США)	Конец XX века	Динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты	
Ф. Эджуорт (Ирландия) Э. Чемберлин Дж. Кейнс (США)	Конец XIX века — начало XX века	Основной акцент делается на исследовании структуры рынка и возможности установления отдельными участниками рынка контроля над ним, в том числе с применением неценовых методов борьбы	Структурный
А. Курно (Франция)	Конец XIX века	Борьба двух и более фирм, когда каждая предполагает, что объем производства ее конкурентов будет оставаться неизменным	
Дж. Робинсон (Англия)	Начало XX века	Закон, устанавливающий правила регулирования цен, заработной платы, ренты	

Продолжение табл. 1

Исследователь	Период	Трактовка	Подход
Ф. Найт (США)	Середина XX века	Ситуация, в которой конкурируют множество независимых единиц, действующих в условиях неопределенности	Функциональный
М. Буйи (Франция)	Конец XX века	Ситуация, способствующая свободному формированию цен и действию законов спроса и предложения на конкретном рынке	
К. Макконнел С. Брю (США)	Конец XX века	Наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его	Функциональный
Й. Шумпетер (Австрия)	Конец XIX века — начало XX века	Источник новаторства, порождающий технические и организационные нововведения, которые, в случае если они будут приняты рынком, вытесняют устаревшие товары и технологии	
Ф. Хайек (Австрия)	Середина XX века	«Процедура открытия», сила, благодаря которой открывается верная линия поведения на рынке, которая позволяет оценить последствия принятия тех или иных решений хозяйствующих субъектов в рыночных условиях	Функциональный
Дж. М. Кларк (США)	Середина XX века	Сила, действующая на индивидуальных субъектов рынка, под влиянием которой формируется идеальное распределение элементов производственного механизма	
И. Кирцнер (Австрия)	Вторая половина XX века	Процесс обнаружения новых возможностей и способов их удовлетворения	Функциональный
Отечественные исследователи			
С. Авдашева	Конец XX века — начало XXI века	Сила, понуждающая предпринимателей к эффективным действиям на рынке, заставляя их предлагать потребителям более широкий ассортимент товаров и услуг по более низким ценам и лучшего качества	Функциональный
Г. Азов, А. Челенков		Соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели	Поведенческий

Окончание табл. 1

Исследователь	Период	Трактовка	Подход
В. Криворотов		Совокупность экономических отношений, возникающих вследствие рыночного соперничества хозяйствующих субъектов с целью завоевания устойчивого признания потребителей и получения прибыли при условии ограничения потребности всех видов ресурсов, способствующей достижению указанной цели	Комплексный
И. Спиридонов		Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей и получение наибольшей прибыли	Поведенческий
Р. Фатхутдинов		Процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях	Комплексный
А. Юданов		Борьба товаропроизводителей за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся субъектами на доступных им сегментах рынка	Поведенческий

Если обращаться к сущности конкуренции и ее движущим силам, то наиболее полным и актуальным изложением поведенческого подхода следует признать труды М. Портера [Porter, 1998]. В своих работах он пришел к выводу о том, что в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители — все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на конечную расстановку сил в отрасли.

Такой ракурс рассмотрения конкуренции мы считаем наиболее полезным для понимания способов и методов конкурентной борьбы, а также факторов и источников конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Раскрывая полную картину конкурентной ситуации предприятия, подход Портера позволяет сформировать комплексный инструментарий мониторинга, обеспечения и повышения конкурентоспособности предприятия.

Результатом исследований М. Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить детерминанты, оказывающие наибольшее влияние на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции. Согласно указанной концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил (рис. 1.1):

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

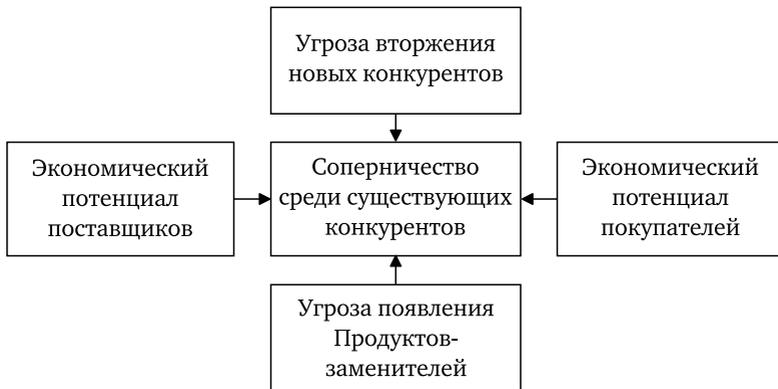


Рис. 1.1. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

Указанные силы, в конечном счете, формируют условия, в которых функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Состояние каждой силы и их совместное воздействие определяют возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками. Кратко рассмотрим каждую из представленных сил.

**Угроза вторжения новых конкурентов.** Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения.

М. Портер определяет шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа:

1. *Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.* Компании, относящиеся к этой категории, сдерживают вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками и, соответственно, с низкой прибылью.

2. *Дифференциация продукта.* отождествление потребителем товарной марки с производителем является серьезной преградой для вторжения, поскольку новым компаниям необходимо преодолеть приверженность потребителей к существующим маркам.

3. *Потребность в капитале.* Чем больше величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, тем меньше желающих проникнуть на этот рынок, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными затратами, такими как предварительная реклама или научно-исследовательская работа.

4. *Преимущество по издержкам, не связанное с масштабами производства.* Это преимущество может быть основано на так называемой кривой опыта; использовании передовых технологий, особенно если они защищены патентами; доступе к лучшим источникам сырья; государственных субсидиях; выгодном местоположении и ряде других факторов.

5. *Доступ к каналам распределения.* Чем более ограничены каналы сбыта продукции и чем более прочное положение занимают в них конкуренты, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль.

6. *Политика правительства.* Правительство может лимитировать или даже вовсе исключать вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья, а также использованием таких механизмов, как контроль за стандартами загрязнения окружающей среды, и других норм безопасности.

Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов также может быть основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Весьма обоснованными опасениями могут служить как заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение в отрасли, так и следующие мотивы:

- существующие конкуренты обладают реальным потенциалом для противодействия, включая излишек свободных денежных средств, незадействованные крупные источники финансирования, производственные мощности, сильное влияние на каналы распределения и потребителей;
- предприятия, работающие в отрасли, готовы снизить цены, чтобы удержать в своих руках долю рынка;
- рост отрасли происходит замедленными темпами, снижается возможность принятия новых конкурентов, поскольку такая ситуация негативно сказывается на финансовой эффективности всех участников рынка.

Очевидно, что появление новых конкурентов обусловлено их стремлением к получению прибыли. Таким образом, вторжение новых конкурентов несет риск снижения прибыли предприятий, уже действующих в рассматриваемой отрасли.

*Угроза появления продуктов-заменителей.* Подобно угрозе вторжения новых конкурентов продукты-заменители ограничивают потенциал отрасли. Теоретически, чем более привлекательно соотношение цена-качество, «предлагаемое» продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли.

Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения конкуренции, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с производимой в отрасли продукцией либо производятся отраслью, получающей высокую прибыль. Продукты-заменители быстро вступают в игру, когда та или иная разработка увеличивает конкуренцию в соответствующей отрасли либо служит причиной снижения цены или повышения производительности.

Так же как и новые конкуренты, товары-заменители снижают прибыль отрасли и именно с этой точки зрения представляют угрозы для существующих товаров и их производителей.

*Экономический потенциал поставщиков.* Поставщики могут оказывать давление при заключении сделок, увеличивая цены или снижая

качество предлагаемых товаров и услуг. М. Портер приводит следующие обстоятельства, обуславливающие мощное воздействие поставщиков:

- группа поставщиков находится под влиянием небольшого количества предприятий и является более сплоченной по сравнению с отраслью, которой она поставляет продукцию;
- продукция поставщиков уникальна либо дифференцирована или, возможно, она создает систему издержек переключения;
- группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию;
- группа поставщиков представляет определенную угрозу прямой интеграции в отрасль покупателя;
- потребители не являются значимыми клиентами для поставщиков.

Влияние поставщиков, как следствие, «выжимает» прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при фиксированных ценах.

**Экономический потенциал покупателей.** Потребители, снижая цены, требуя высокого качества продукции и большего обслуживания, настраивают производителей друг против друга — в ущерб прибыли всей отрасли. Группа покупателей обладает мощным экономическим потенциалом в следующих случаях:

- покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах;
- производимая продукция не является дифференцированной и не защищена системой издержек переключения;
- производимая продукция представляет существенную часть издержек покупателей, что побуждает их к поискам новых поставщиков;
- покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снижать издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- покупатели представляют определенную угрозу регрессивной интеграции для создания производимой продукции.

Можно констатировать, что покупатели, подобно поставщикам, «выжимают» прибыль из отрасли, повышая издержки выполнения и обслуживания заказов.

**Соперничество среди существующих конкурентов.** Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой и неценовой конкуренции, продвижения товаров на рынок и интенсивную рекламу. Интенсивность и характер конкуренции зависят от множества факторов, в числе которых можно отметить следующие:

- наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы;
- медленный или отрицательный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка;
- постоянные затраты высоки либо продукция имеет небольшие сроки хранения, что обуславливает снижение цен;
- объем производственных мощностей увеличивается с большим приростом, что вызывает периоды перепроизводства и снижения цен;
- барьеры выхода из отрасли достаточно высоки, что обуславливает функционирование избыточных производственных мощностей, даже в случае их убыточности;
- конкуренты отличаются стратегиями и придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания.

В силу того, что основная цель каждого из конкурентов есть получение прибыли, то соперничество среди существующих конкурентов, как правило, является самой мощной из сил с точки зрения снижения потенциала прибыльности компании.

М. Портер отмечал, что конкуренция — это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты. Условия на рынке изменяются, потому что в движении находятся силы, которые создают условия для перемен. М. Портер выделяет одиннадцать основных движущих сил, изменяющих условия и характер конкуренции [Портер, 2015].

- *Скорость роста долгосрочного спроса.* Быстрый рост долгосрочного спроса стимулирует инвестирование в увеличение производственных мощностей действующих предприятий и строительство новых предприятий. Ожидание спада, соответственно, способствует свертыванию производства, сокращению производственных инвестиций. Таким образом, изменения спроса в сторону роста или падения лежат в основе отраслевых изменений, поскольку воздействуют на баланс между отраслевым предложением и покупательским спросом, структуру рынка, интенсивность конкуренции.

- *Изменения в составе покупателей и способах использования продукта.* В основе лежат: изменение требований потребителей к сервису; создание новых или модификация прежних каналов сбыта; сужение или расширение круга выпускаемой продукции; увеличение или уменьшение требуемого капитала; изменение маркетинговых тактик.

- *Обновление продукта* может расширять рынок, стимулировать рост спроса, увеличивать степень дифференциации среди соперничающих продавцов. Обновление продукта является ключевой движущей силой — оно

не только дает представление о продукте отрасли, но и влияет на методы и масштабы производства, каналы распределения, маркетинговые затраты.

- *Инновации.* Существенные изменения требований к размеру и количеству предприятий, обладающих эффективным размером и успешно действующих на рынке, могут внести технологические новшества в методы производства. Инновации сильно меняют единичные издержки производства, размер инвестиций, жизненный цикл товара.

- *Маркетинговые инновации.* Используя новые пути и способы продвижения на рынок своей продукции, стараясь возбудить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, дифференцировать продукт, предприятия приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции.

- *Вход крупных предприятий* на новый рынок со своим опытом, навыками, интеллектуальным капиталом, а также их выход влекут резкое изменение в структуре рынка, новый виток конкурентной борьбы за вытеснение конкурентов с рынка или захват освободившихся секторов рынка.

- *Изменения в издержках и эффективности.* Крупные предприятия, сумевшие создать новые эффективные производства и на этой основе снизить издержки на единицу продукции, получают преимущества и могут принудить другие предприятия к стратегиям «форсирования роста». Тенденция роста в данном случае выступает как еще одна движущая сила. В то же время резкий рост цен на ключевые ресурсы (сырье, энергоресурсы) может вызвать смену поставщиков, поиск дешевых товаров-заменителей.

- *Рассеивание технических и технологических достижений.* Если не существует эффективной патентной защиты новых технологий, открытий и изобретений, возможная быстрая диффузия собственных достижений предприятий становится важной движущей силой в конкуренции.

- *Появление покупательских предпочтений* товаров массового потребления вместо дифференцированного выбора товаров. Вкусы, а соответственно, и спрос покупателей меняются. Клиентура продавцов более дорогих дифференцированных товаров может посчитать, что их устраивают стандарты товаров массового потребления по пониженным ценам. Такое развитие событий ограничивает свободу выбора каких-либо других стратегий для продавцов более дорогих дифференцированных товаров кроме ценовых. Бывают и обратные явления.

- *Изменения в государственной политике и регулирование экономических отношений* могут коренным образом повлиять на рынок и конкурентные условия. Принято считать, что отказ от государственного регулирования усиливает конкуренцию, а усиление государственного регулирования — наоборот, ослабляет. Таким образом, любые действия государства могут коренным образом повлиять на рынок и конкурентные условия.

- *Уменьшение неопределенности и риска.* Как правило, новые предприятия сталкиваются с неопределенностью потенциальных возможнос-

тей рынка. Риск неудачи при этом может быть довольно высок, однако со временем неопределенности проясняются, и предприятия отказываются от простых стратегий, переходя к более сложным формам борьбы на рынке, снижая тем самым свой риск. Это естественная эволюция, повторяющаяся каждый раз с приходом на рынок новых крупных конкурентов.

Очевидно, что данный перечень хотя и является достаточно полным, но все же не исчерпывающим. К приведенным выше силам можно было бы добавить, по крайней мере, еще две: глобализация промышленности, а также социальные изменения.

**Глобализация промышленности** обычно изменяет структуру конкурентных преимуществ ключевых участников рынка. Причинами движения мировой экономики в сторону глобализации являются следующие: для завоевания глобального превосходства некоторые предприятия используют агрессивные долговременные стратегии; спрос на продукцию отрасли возникает во все большем количестве стран; становится возможным передача технологий во все большее количество стран. Существенная разница между странами в стоимости рабочей силы служит причиной переноса производства трудоемкой продукции в страны с дешевой рабочей силой. Предприятия, производящие продукцию в мировых масштабах, могут получить серьезные преимущества по издержкам перед конкурентами, производящими продукцию в рамках национального рынка. Способность многонациональных компаний без значительных затрат передавать из страны в страну новые технологии в области производства, маркетинга и управления дает им большое преимущество в конкуренции перед внутренним рынком, ограниченным национальными производителями.

**Социальные изменения** могут оказаться мощными катализаторами отраслевых перемен. Например, стремление людей к наиболее комфортным и удобным условиям проживания является движущей силой перемен в жилищном строительстве. Социальная озабоченность экологическим загрязнением выступает в качестве фактора перемен в отраслях, которые выбрасывали отходы своих производств в окружающую среду.

Один из важных выводов, который можно сделать на основании модели М. Портера, состоит в том, что рыночная конкуренция есть комплексное и весьма сложное явление. В условиях конкуренции на предприятие оказывают воздействие сразу же несколько групп факторов, формируя и постоянно видоизменяя конкурентную среду его деятельности. Положение осложняется еще и тем, что каждая из упомянутых групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, причем состав и структура элементов уникальны для каждого конкретного предприятия. Вследствие этого какие-либо «универсальные» методы построения конкурентной стратегии хозяйствующего субъекта являются малоэффективными.



## 1.2. ТИПЫ РЫНОЧНЫХ СТРУКТУР

При рассмотрении интенсивности и характера соперничества среди существующих конкурентов представляется полезным обратиться к упоминавшемуся ранее структурному подходу к определению конкуренции, который позволяет проводить анализ специфики конкурентной борьбы на отраслевых рынках. В рамках указанного подхода, в зависимости от количества действующих конкурентов в отрасли, выделяется четыре основных типа рынка: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия (см. табл. 2).

Таблица 2

### Характеристика основных типов рыночных структур

Характеристики рынка	Типы рынков			
	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Чистая монополия
Количество конкурентов	Много	Много	Несколько	Один
Размер фирмы	Маленький	Средний	Крупный	Крупный
Количество покупателей	Много	Много	Два и более	Один или несколько
Характер продукции	Однородная	Дифференциация	Незначительные отличия	Заменители отсутствуют
Входные барьеры	Низкие	Низкие	Высокие	Очень высокие
Доля рынка	Малая	Незначительная	Существенная	Доминирующая
Контроль над ценой	Отсутствует	Слабый	Частичный	Полный
Интенсивность конкуренции	Очень сильная	Сильная	Средняя	Отсутствует

**Совершенная конкуренция** характеризуется наличием большого количества конкурентов, в результате чего ни один из участников рынка не имеет достаточно большой доли рынка, чтобы влиять на цену продукта. Цена для каждого производителя считается заданной рынком. Реализуемая на рынке продукция является стандартизированной. Спрос очень эластичен, неценовые методы конкуренции не используются.

Вход и выход из отрасли свободны. Для совершенной конкуренции характерна весьма высокая информированность продавцов и покупателей о продукции и ценах.

**Монополистическую конкуренцию** отличает большое количество предприятий, реализующих дифференцированную продукцию, что позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой. Отличительная особенность рынка — большое количество мелких и средних предприятий, ни одно из которых не занимает лидирующего положения на рынке вследствие незначительной доли продаж. В отличие от чистой конкуренции здесь используются неценовые методы конкуренции. Вход на рынок не затруднен такими барьерами, как при монополии или олигополии, но и не настолько легок, как при совершенной конкуренции.

**Олигополия** характеризуется наличием нескольких очень крупных предприятий, контролирующих значительную часть производства и сбыта и конкурирующих друг с другом. Доля каждого из участников рынка при данной структуре конкуренции значительна, что позволяет осуществлять влияние на рыночную цену. При олигополии продукция предприятий может быть как стандартизированной, так и дифференцированной. Каждый из участников олигополии проводит самостоятельную рыночную политику, но при этом зависит от конкурентов и вынужден считаться с ними, причем используются преимущественно неценовые методы конкурентной борьбы. Олигополисты стремятся к завоеванию преимуществ за счет ослабления конкурентов, что приводит к частым конкурентным «войнам». Однако, как показывает практика, предприятия-олигополисты чаще стремятся прийти к соглашению по поводу раздела рынка, установления цен, действуя в результате соглашения как единая чистая монополия. В отрасли существуют высокие барьеры вхождения.

**Чистая монополия** — крайнее проявление несовершенной конкуренции — может быть охарактеризована как рынок, на котором существует единственный продавец товара, не имеющего близких заменителей. Монополист действует на рынке один, осуществляя контроль над ценой и объемами выпуска, что позволяет ему получать монопольную прибыль. Чистая монополия характеризуется наличием высоких барьеров входа (как правило, искусственного характера).

Следует отметить, что представленные классические модели рынка в чистом виде встречаются крайне редко, и на практике, как правило, речь идет о неких промежуточных состояниях отраслевых рынков с возможным преобладанием характеристик одной из четырех классических структур.

Заметим, что возможна и иная классификация структуры отраслевых рынков, когда критерием типологии выступает не количество продавцов, а количество покупателей. В этом случае выделяются такие отраслевые

структуры, как *монопсония* (единственный покупатель в отрасли), а также *олигопсония* (несколько крупных покупателей в отрасли). Поскольку в настоящем исследовании ставится задача управления конкурентоспособностью предприятия-производителя (продавца), подробно классификация рынков покупателей нами не рассматривается.

Можно выделить следующие основные факторы, предопределяющие структуру того или иного отраслевого рынка:

- минимальный эффективный объем производства продукции;
- характер вертикальной интеграции с другими отраслями;
- степень диверсификации компаний;
- уровень дифференциации продукции;
- эластичность спроса;
- наличие конкуренции со стороны импорта;
- наличие и уровень барьеров входа в отрасль.

Анализируя перечисленные факторы, мы можем констатировать, что многие из них в значительной степени зависят от уровня развития средств производства, — научно-технический прогресс, обуславливая сокращение минимального эффективного объема производства продукции и снижая минимальный уровень инвестиционных затрат для входа в отрасль, порождает развитие в ней конкуренции и формирование высококонкурентных структур.

Как мы уже упоминали, структурный подход не позволяет найти ответ на вопрос о том, какие факторы позволяют компаниям становиться лидерами своих рыночных сегментов. В то же время понимание структуры отраслевых рынков будет полезным при рассмотрении перекрестной конкуренции между предприятиями различных отраслей. Например, конкуренция между автомобильным, авиационным и железнодорожным транспортом, по сути представляет собой конкурентную борьбу между компаниями рынка совершенной конкуренции, олигополистами и монополией соответственно. В этом случае структурный подход к конкуренции позволяет объяснить механизмы определения равновесных отраслевых цен, а также изменения внутрифирменных издержек производства.

В этой связи можно утверждать, что каждому типу отраслевых структур соответствует определенный тип промышленного производства (модель бизнеса), характерный для большинства предприятий отрасли. Под типом производства понимается классификационная категория, выделяемая по признакам широты номенклатуры, регулярности, стабильности объема выпуска изделий, типа применяемого оборудования, квалификации кадров, трудоемкости операций и длительности производственного цикла. Обычно различают единичное, серийное и массовое производства [Сафронов, 1998].

Так, в условиях рынка совершенной конкуренции для каждой фирмы будут характерны малая доля рынка и малый объем производства, очень близкий по своим параметрам к единичному производству.

Единичное производство характеризуется широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска одинаковых изделий. Рабочие места не имеют глубокой специализации. Для единичного производства характерны наличие в значительном объеме незавершенного производства, отсутствие закрепления операций за рабочими местами, применение уникального оборудования, частая переналадка оборудования, высокая квалификация рабочих, значительный удельный вес ручных операций, общая высокая трудоемкость изделий и длительный цикл их изготовления, высокая себестоимость выпускаемой продукции. Разнообразная номенклатура делает единичное производство более мобильным и приспособленным к колебаниям спроса на готовую продукцию.

Для промежуточных моделей рынка — монополистической конкуренции и олигополии — присуще серийное производство. При этом в зависимости от размера серии можно выделить мелкосерийное либо крупносерийное производство. Серийное производство характеризуется изготовлением ограниченного ассортимента продукции. В серийном производстве удается специализировать отдельные рабочие места для выполнения однотипных технологических операций. Уровень себестоимости продукции снижается за счет специализации рабочих мест, широкого применения труда рабочих средней квалификации, эффективного использования оборудования и производственных площадей, уменьшения по сравнению с единичным производством расходов на оплату труда.

И, наконец, для другой крайней модели рынка — монополии, как правило, будет типичен массовый тип производства. Массовое производство характеризуется изготовлением отдельных видов продукции в больших количествах на узкоспециализированных рабочих местах в течение продолжительного периода времени. Механизация и автоматизация массового производства позволяют значительно снизить долю ручного труда. Для массового производства характерны неизменная номенклатура изготавливаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении одной постоянно закрепленной операции, применение специального оборудования, низкая трудоемкость и длительность производственного процесса.

Себестоимость продукции массового производства по сравнению с продукцией единичного и серийного производства минимальна. Этот тип производства экономически целесообразен при достаточно большом объеме выпуска продукции. Необходимым условием массового производства является наличие устойчивого и значительного спроса на продукцию. При этом в условиях экономического кризиса массовое производство становится наиболее уязвимым.

Если принять во внимание перечисленные особенности каждого из типов производства, то возможно осуществить прогноз развития конкурентной ситуации для определенной отраслевой структуры в тех или иных макроэкономических условиях.



### 1.3. ПОКАЗАТЕЛИ МОНОПОЛЬНОЙ ВЛАСТИ И РЫНОЧНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ

Оценивая возможность конкретной компании влиять на условия реализации товаров, в первую очередь имеет значение рыночная доля, занимаемая фирмой: чем больше доля, тем больше вероятность того, что хозяйствующий субъект сможет оказывать влияние на рыночные цены. В то же время, величина рыночной доли является далеко не единственным фактором, обуславливающим такое влияние: масштабы конкурентов, объем и степень глобализации рынков, величина входных барьеров в отрасль, эластичность спроса, наличие товаров-заменителей и ряд других факторов также оказывают существенное влияние на возможность (либо невозможность) компании влиять на рыночные цены. В результате, фирма с большой долей рынка далеко не всегда обладает существенной рыночной силой. И, наоборот, в некоторых случаях даже умеренная рыночная доля позволяет фирме оказывать влияние на отраслевые цены.

Исходя из этого, в целях количественной характеристики интегральной рыночной силы компаний, в рамках структурного подхода экономистами был предложен ряд показателей, отражающих монопольную власть хозяйствующего субъекта [Шерер, Росс, 1997; Авдашева, Розанова, 1998]. В основе всех таких показателей лежит предположение о том, что отпускные цены компании, а значит — ее экономическая прибыль, и, как следствие, ее капитализация будут тем выше, чем ближе она к монопольному положению на рынке (по сравнению с аналогичной компанией рынка совершенной конкуренции). Наиболее известными *показателями монопольной власти* являются следующие.

*Индекс Бейна* отражает величину экономической прибыли на единицу собственного капитала компании:

$$B = \frac{P_A - P_N}{K}, \quad (1.1)$$

где  $B$  — индекс Бейна;

$P_A$  — бухгалтерская прибыль компании;

$P_N$  — нормальная прибыль компании;

$K$  — собственный капитал компании.

В условиях конкуренции на товарном рынке норма экономической прибыли должна быть одинаковой (нулевой) для различных видов активов. Если норма прибыли на каком-либо рынке (для какого-либо актива) превосходит конкурентную норму, то этот вид инвестирования является предпочтительным, или рынок не свободно конкурентным: существуют причины, по которым дополнительная доходность инвестиций не уравнивается в долгосрочном периоде, а это подразумевает наличие у такой фирмы определенной рыночной власти. Таким образом, значения индекса Бейна, близкие к нулю, свидетельствуют о высококонкурентном рынке. И, наоборот, чем выше этот коэффициент, тем большей монопольной властью обладает фирма.

*Индекс Лернера* как показатель степени конкурентности рынка позволяет избежать трудностей, связанных с подсчетом нормы доходности. Известно, что при условии максимизации прибыли цена и предельные издержки связаны друг с другом посредством эластичности спроса по цене. Монополист назначает цену, превышающую предельные издержки на величину обратно пропорциональную эластичности спроса. Если спрос чрезвычайно эластичен, то цена будет близка к предельным издержкам, и, следовательно, монополизированный рынок будет похож на рынок совершенной конкуренции.

$$L = \frac{P - MC}{P}, \quad (1.2)$$

где  $L$  — индекс Лернера;

$P$  — цена;

$MC$  — предельные издержки компании.

Индекс Лернера принимает значения от нуля (на рынке совершенной конкуренции) до единицы (для чистой монополии с нулевыми предельными издержками). Чем выше значение индекса, тем выше монопольная власть и дальше рынок от состояния совершенной конкуренции.

К сожалению, индексы Бейна и Лернера не получили широкого распространения в прикладных исследованиях. Причиной этого явились трудности в их расчете на практике: достаточно сложно разграничить экономическую и бухгалтерскую прибыль в отношении конкретного предприятия, также как сложно получить информацию о предельных издержках анализируемой компании. В силу этого, индексы Бейна и Лернера, будучи признаны теоретически, на практике используются крайне редко.

В отличие от них широкое распространение получил *коэффициент Тобина*, который оценивает монопольную власть через отношение рыночной стоимости фирмы к восстановительной стоимости ее активов:

$$q = \frac{P}{C}, \quad (1.3)$$

где  $q$  — коэффициент Тобина;  
 $P$  — рыночная стоимость фирмы;  
 $C$  — чистые активы фирмы.

Если оценка активов фирмы фондовым рынком превышает величину ее собственного капитала (значение коэффициента Тобина больше единицы), это может расцениваться как свидетельство полученной или ожидаемой положительной экономической прибыли, являющейся следствием монопольного положения фирмы.

Рыночная стоимость хозяйствующего субъекта, как правило, рассчитывается через капитализацию компании на фондовых рынках, а собственный капитал определяется по балансовому отчету. Вследствие простоты расчета коэффициент Тобина нашел широкое применение среди экономистов. В то же время, как мы уже отмечали, котировки ценных бумаг существенно подвержены влиянию спекулятивных, геополитических и прочих конъюнктурных факторов, в силу чего достоверность рассматриваемого показателя в современных условиях повышенной волатильности финансовых рынков может быть поставлена под сомнение. Для того, чтобы подтвердить этот тезис, проведем расчеты коэффициента Тобина для крупнейшего российского монополиста — ПАО «Газпром» (см. табл. 3).

Таблица 3

### Расчет коэффициента Тобина для ПАО «Газпром»

Показатель	Отчетная дата		Отклонение	
	31.12.2007	31.12.2017	Абс.	%
Рыночная капитализация*, млрд долл.	330,9	53,4	-277,5	-83,86
Собственный капитал**, млрд долл.	175,7	208,60	32,9	18,73
Коэффициент Тобина	1,88	0,26	-1,63	-86,41

\* Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/investors/stock/>.

\*\* Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/>.

Представленный расчет позволяет констатировать, что основным фактором снижения коэффициента Тобина для ПАО «Газпром» за период 2007–2017 годов стало существенное снижение котировок ценных бумаг при относительно стабильной величине собственного капитала. В то же время очевидно, что за столь незначительный промежуток времени ры-

ночная власть компании не может снизиться более, чем в шесть раз. Кроме того, обращает на себя внимание весьма низкое значение коэффициента по состоянию на 31.12.2017 — «всего» 0,26, что не отражает монопольное положение ПАО «Газпром».

Таким образом, по нашему мнению, коэффициент Тобина в большей степени отражает инвестиционную привлекательность компании, нежели уровень ее монопольной власти. В подтверждение этого приведем тот факт, что фондовые аналитики широко используют такой показатель, как «Коэффициент P/B» (price-to-book value), который определяется как отношение капитализации компании к ее чистым активам, и, по сути, является аналогом коэффициента Тобина.

Как мы видим, ни один из предложенных экономистами показателей монопольной власти не дает четкого представления о степени влияния на рынок анализируемого хозяйствующего субъекта.

Помимо индикаторов монопольной власти, относящихся к отдельной компании, в целях количественной оценки структуры отраслевых рынков и характера конкуренции в определенных рыночных сегментах используются так называемые *показатели концентрации рынка*. Они основаны на сопоставлении размера предприятий с размером рынка, на котором они действуют (чем выше размер фирм по сравнению с масштабом всего рынка, тем выше концентрация участников рынка). Далее мы рассмотрим наиболее распространенные показатели рыночной концентрации (более подробно см. [Вайпан, Габов, Егорова, 2016]).

**Индекс концентрации** определяется как сумма рыночных долей крупнейших фирм, действующих на рынке:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k Y_i, \quad (1.4)$$

где  $CR_k$  — индекс концентрации;

$Y_i$  — рыночная доля  $i$ -й фирмы;

$k$  — количество фирм, для которых рассчитывается индекс концентрации.

Индекс концентрации показывает сумму долей  $k$  крупнейших фирм в отрасли (как правило,  $k$  варьируется в диапазоне от 2 до 10). Чем больше степень концентрации для одного и того же числа крупнейших фирм, тем менее конкурентной является отрасль. Индекс концентрации не говорит о том, каков размер фирм, которые не попали в выборку  $k$ , а также об относительной величине конкурентов из выборки. Он характеризует только сумму долей фирм, а разрыв между фирмами при одном и том же значении индекса концентрации может быть разным.

С этой особенностью индекса концентрации связана возможная неточность при его использовании. Недостаточность индекса концентрации для характеристики потенциала рыночной власти фирм объясняется тем, что он не отражает распределения долей как внутри группы крупнейших фирм, так и за ее пределами — между фирмами-аутсайдерами.

Для измерения степени неравенства размеров фирм, действующих на рынке, используется показатель *дисперсии рыночных долей* ( $\sigma^2$ ):

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}{n}, \quad (1.5)$$

где  $\sigma^2$  — дисперсия рыночных долей;  
 $Y_i$  — рыночная доля  $i$ -й фирмы;  
 $\bar{Y}$  — средняя доля фирмы на рынке ( $1/n$ );  
 $n$  — количество фирм, действующих на рынке.

Экономический смысл расчета дисперсии рыночных долей состоит в нахождении степени неравномерности распределения долей между участниками рынка. Чем больше неравномерность распределения долей, тем при прочих равных условиях, более концентрированным является рынок.

Однако дисперсия не дает характеристику относительного размера фирм: для рынка с двумя фирмами одинакового размера и для рынка со 100 фирмами одинакового размера дисперсия в обоих случаях будет одинакова и равна нулю, но уровень концентрации будет различным. Поэтому показатель дисперсии применяется только как вспомогательное средство, скорее для оценки неравенства в размерах фирм, чем для оценки уровня концентрации.

Для решения этой проблемы наибольшее распространение получил *индекс Херфиндала — Хиршмана*, который определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке:

$$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, \quad (1.6)$$

где  $HHI$  — индекс Херфиндала — Хиршмана;  
 $Y_i$  — рыночная доля  $i$ -й фирмы;  
 $n$  — количество фирм, действующих на рынке.

Если выражать рыночные доли в процентах, рассматриваемый индекс будет принимать значения от 0 до 10 000. Индекс Херфиндала — Хиршмана принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контроли-

рует ничтожно малую долю рынка, стремящуюся к нулю) до 10 000 (когда на рынке имеет место монополия и действует только одна фирма с долей 100 %). Если доли всех фирм одинаковы, то  $HNI = 1/n$ .

Чем больше значение индекса Херфиндаля — Хиршмана, тем выше концентрация продавцов на рынке. Его основное преимущество — способность чутко реагировать на перераспределение долей между фирмами, действующими на рынке. Индекс Херфиндаля — Хиршмана предоставляет информацию о сравнительных возможностях фирм влиять на рынок в условиях разных рыночных структур.

Другим показателем, используемым для характеристики уровня концентрации, является **индекс энтропии**, который показывает среднее значение логарифма величины, обратной рыночной доле, взвешенное по рыночным долям фирм:

$$E = \sum_{i=1}^n Y_i \cdot \ln \frac{1}{Y_i}, \quad (1.7)$$

где  $E$  — индекс энтропии;

$Y_i$  — рыночная доля  $i$ -й фирмы;

$n$  — количество фирм, действующих на рынке.

Коэффициент энтропии является показателем, обратным концентрации: чем выше его значение, тем ниже концентрация продавцов на рынке. Индекс энтропии измеряет неупорядоченность распределения долей между фирмами рынка: чем выше показатель энтропии, тем ниже возможности продавцов влиять на рыночную цену. Величина индекса энтропии снижается с увеличением рыночной доли какой-либо фирмы, т.е. энтропия снижается с увеличением «неравновесия» на рынке.

Также для оценки уровня концентрации может быть использован **индекс Джини**, представляющий собой статистический показатель вида

$$G = \frac{1}{2(n-1)} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |Y_i - Y_j|, \quad (1.8)$$

где  $G$  — индекс Джини;

$Y_i$  — рыночная доля  $i$ -й фирмы;

$Y_j$  — рыночная доля  $j$ -й фирмы;

$n$  — количество фирм, действующих на рынке.

При использовании индекса Джини для характеристики концентрации продавцов на рынке следует учитывать, что он, как и дисперсия ры-

ночных долей, характеризует уровень неравномерности распределения рыночных долей. Следовательно, для гипотетического конкурентного рынка, где 10 000 фирм делят между собой рынок на 10 000 равных долей, и для рынка дуополии, где две фирмы делят рынок пополам, показатель Джини будет одним и тем же.

Для оценки достоверности оценки различных показателей рыночной концентрации экономистами используется следующая система допущений. Пусть показатель концентрации рассчитывается для  $k$  фирм, причем фирмы ранжированы по убыванию рыночной доли. Корректный показатель концентрации должен соответствовать следующим правилам:

- если концентрация продавцов на рынке  $A$  выше, чем на рынке  $B$ , значение показателя концентрации для рынка  $A$  должно быть больше при любом  $k$ ;
- если доля крупной фирмы возрастает за счет мелкой фирмы, то показатель концентрации должен возрастать;
- вход новой фирмы на рынок должно понижать уровень концентрации (при условии, что размер фирмы ниже некоего значимого уровня);
- слияния и поглощения должны увеличивать степень концентрации.

Исследования показывают, что индексы Херфиндаля — Хиршмана и энтропии отвечают всем перечисленным условиям. Другие индексы отвечают этим требованиям лишь частично.

Самыми активными пользователями показателей рыночной концентрации являются антимонопольные органы различных стран. Именно поэтому, законодательно закреплённая практика деятельности указанных органов, будет наилучшим критерием прикладной ценности и достоверности тех или иных показателей.

Исторически первым показателем, использовавшимся для определения уровня монополизации рынков, был индекс концентрации ( $CR_k$ ). Несмотря на многочисленную критику этого показателя, простота расчетов и доступность данных, требующихся для его вычисления, предопределили закрепление индекса концентрации в антимонопольном законодательстве большинства стран.

В то же время методологические недостатки индекса концентрации (см. выше) обусловили необходимость использования в антимонопольном регулировании дополнительных индикаторов. В частности, начиная с 1982 года при осуществлении антитрестовского регулирования в США используется индекс Херфиндаля — Хиршмана ( $HNI$ ). Указанный показатель закреплён и в законодательстве Российской Федерации, а также многих других стран. Таким образом, наибольшее распространение из показателей рыночной концентрации получили индекс концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана.

При этом антимонопольные органы почти не используют в своей деятельности показатели монопольной власти, хотя на первый взгляд именно эти показатели могли бы показать наличие у компании доминирующего положения на рынке. Указанное обусловлено недостатками данной группы коэффициентов, отмеченными нами ранее. Поэтому показатели монопольной власти не могут быть использованы как индикаторы конкурентоспособности предприятия, в силу чего для оценки конкурентного статуса требуется специальный аналитический аппарат.



## 1.4. АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Рассмотрение конкуренции будет неполным без освещения вопросов антимонопольного регулирования. При этом следует заметить, что в контексте настоящего исследования нас в меньшей степени будут интересовать организационно-юридические аспекты соответствующего законодательства. Для того чтобы в наибольшей степени раскрыть сущность конкуренции, нам важно понять содержательную сторону антитрестовских ограничений.

Антимонопольное регулирование представляет собой деятельность государственных органов, направленную на защиту прав потребителей путем предотвращения процессов монополизации рынков отдельными предприятиями (или их объединениями), угрожающих нормальному функционированию рыночного механизма. Антимонопольное регулирование включает в себя комплекс экономических, административных и законодательных мер, направленных на регулирование уровня концентрации и монополизации рынков, недопущение злоупотреблений хозяйствующих субъектов доминирующим положением на рынке (монопольной властью), а также недобросовестной конкуренции.

В целях осуществления антимонопольного регулирования принимается соответствующее законодательство, которое, как правило, включает в себя нормы, определяющие ограничения при образовании различного типа хозяйственных объединений, санкции против монополистов, злоупотребляющих своим доминирующим положением, а также полномочия государственных органов по надзору за соблюдением антимонопольных норм.

Первый в современной истории антимонопольный закон был принят в 1889 году в Канаде. Годом позже в США был принят Акт Шермана. В отечественной правоприменительной практике антимонопольное законодательство берет начало с закона РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», принятого в 1991 году. В настоящее время основой российского антитрестовского регулирования является принятый в 2006 году закон «О защите конкуренции».

Российское антимонопольное регулирование направлено на ограничение или даже запрет деятельности предприятий-монополистов (за исключением естественных монополий). Антимонопольное законодательство основывается на принципе особой ответственности хозяйствующих субъектов, которые могут использовать свое доминирующее положение на рынке в целях ограничения свободы экономической деятельности участников рынка в своих интересах в ущерб интересам других субъектов. При этом практика изменения общих условий обращения товара на рынке, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и ущемление интересов других лиц, признается злоупотреблением доминирующим положением.

Согласно действующему российскому законодательству доминирующим признается положение компании в одном из следующих случаев:

- доля компании на рынке определенного товара ( $Y_i$ ) превышает 50 %;
- компания входит в тройку крупнейших компаний на рынке определенного товара, суммарная доля которых ( $CR_3$ ) превышает 50 % (при условии, что доля каждой из компаний не менее 8 %);
- компания входит в пятерку крупнейших компаний на рынке определенного товара, суммарная доля которых ( $CR_5$ ) превышает 75 % (при условии, что доля каждой из компаний не менее 8 %).

Органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства в сфере конкуренции на товарных рынках в России, является Федеральная антимонопольная служба (ФАС России). В соответствии с установленным ФАС России порядком проведения анализа состояния конкуренции в зависимости от основных показателей рыночной концентрации (индекса концентрации ( $CR_3$ ) и индекса Херфиндала — Хиршмана ( $HHI$ )) выделяются следующие уровни концентрации товарных рынков:

- высокий — при  $70\% \leq CR_3 \leq 100\%$  или  $2\,000 \leq HHI \leq 10\,000$ ;
- умеренный — при  $45\% \leq CR_3 < 70\%$  или  $1\,000 \leq HHI < 2\,000$ ;
- низкий — при  $CR_3 < 45\%$  или  $HHI < 1\,000$ .

В том случае, если индекс концентрации ( $CR_3$ ) и индекс Херфиндала — Хиршмана ( $HHI$ ) указывают на различные уровни концентрации товарного рынка, то окончательное решение о типе рынка принимается с учетом ряда дополнительных признаков, характеризующих рассматриваемый рынок.

С точки зрения экономической науки одной из целей осуществления антимонопольного регулирования является максимизация эффективности использования ограниченных экономических благ.

В соответствии с теорией общественного благосостояния [Гальперин, 2010] основным отрицательным последствием монополии является неэффективное распределение ресурсов. В условиях монополизации рынков условие

равенства цен предельным издержкам не выполняется, так как цена монополии устанавливается, как правило, выше предельных издержек. В силу этого наблюдается отклонение от Парето-оптимального распределения экономических ресурсов, обеспечивающегося высококонкурентными рынками. Иными словами, монополисты используют редкие ресурсы на удовлетворение менее ценных потребностей, тем самым снижая общественное благосостояние.

Помимо неоптимального распределения ресурсов в числе факторов потерь общественного благосостояния в результате существования монополий следует отметить X-неэффективность (снижение эффективности управленческих решений в условиях отсутствия конкуренции), а также неоправданные издержки монополий на поддержание избыточных мощностей и искусственных барьеров входа в отрасль.

В специальной литературе представлено множество исследований, посвященных оценке негативных последствий монополизации экономики. Оценка величины потерь общественного благосостояния у различных авторов зависит от структуры экономики, исторического периода проведения исследования и ряда других факторов. Результаты указанной оценки в разных работах варьируются в диапазоне от 0,1 до 12 % ВВП. При этом для высокомонополизированных рынков (каким является российская экономика) величина потерь является большей, нежели для высококонкурентных экономик мира.

Убедительным подтверждением положительной связи между уровнем конкуренции и общественным благосостоянием является то, что для высококонкурентных экономик характерен наибольший уровень производительности труда, а страны с высокой монополизацией экономики, как правило, располагаются в «хвосте» мировых рейтингов конкурентоспособности (см., например, рейтинги швейцарского Института развития менеджмента<sup>8</sup>).

Принимая во внимание изложенное, совершенно закономерно представляется то, что в настоящее время антитрестовское законодательство существует в большинстве развитых экономик мира. Более того, в условиях глобализации антимонопольные ограничения приобретают наднациональный характер. С учетом повсеместного распространения антимонопольного регулирования можно утверждать, что оно стало обязательным атрибутом развитой рыночной экономики.

Примечательно, что с развитием антимонопольного законодательства все более возрастает его критика со стороны самых авторитетных экономистов. Суть ее сводится к тому, что антитрестовские ограничения содержат фундаментальные внутренние противоречия, которые обуславливают некоторые сомнения в принципиальной допустимости (либо недопустимости) способов и методов регулирования, лежащих в основе антимонопольных норм права.

---

<sup>8</sup> Режим доступа: <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking>.

Указанные противоречия состоят в том, что в целях недопущения ограничения свободы экономической деятельности (в результате злоупотребления доминирующим хозяйствующим субъектом своим рыночным положением) антимонопольное законодательство предусматривает применение мер, сущность которых, в свою очередь, также состоит в ограничении экономической свободы (только уже в отношении доминирующей компании).

Таким образом, провозглашая в качестве объекта защиты и незыблемой ценности свободу договора и экономической деятельности, регулятор использует инструментарий, указанные свободы нарушающий. Авторитетные представители экономической науки отказывают антимонопольной политике в праве на существование на том основании, что любое публичное вмешательство в частные дела является попранием конкуренции и не может служить целям ее восстановления на товарном рынке. Более того, недостатки административного регулирования (характеризующегося недостаточной оперативностью и гибкостью) имеют следствием то, что антимонопольное регулирование, по мнению некоторых экономистов, в большей степени нарушает свободу конкуренции, нежели ее защищает.

Критика антимонопольного регулирования основывается не только на принципиальной позиции ученых о том, какие методы должно и не должно применять в ходе государственного вмешательства в гражданский оборот. Скепсис экономистов продиктован прежде всего неочевидностью экономической аргументации, обосновывающей необходимость антимонопольного регулирования экономики.

Напомним, что с точки зрения неоклассической экономической теории монополизация рынка неизбежно влечет снижение общественного благосостояния. Критика теории монополии и антимонопольного регулирования основывается на тезисе о том, что она не учитывает все «общественные издержки и выгоды», возникающие в связи с монополией. Например, в случае слияния двух фирм может иметь место экономия, то есть уменьшение средних издержек, в результате чего общественный выигрыш может превзойти величину потерь от монополизации. Таким образом, в этом случае монопольное поведение приводит к росту, а не к уменьшению экономической эффективности, а антимонопольная политика оказывается деструктивной с точки зрения тех целей, которые она ставит перед собой.

Исторический опыт показывает, что высококонцентрированные отрасли часто характеризуются более быстрым снижением цен по сравнению с менее концентрированными. Дело в том, что компания-монополист в высококонцентрированной отрасли получает монопольную прибыль, но, инвестируя в научные исследования и разработки, получает еще и дополнительную прибыль от этих инвестиций. Таким образом, монополист, с одной стороны, получает дополнительную возможность снижения цен

для увеличения спроса на свои товары, а с другой — выступает источником технологических перемен в обществе.

Именно поэтому некоторые крупные компании на высококонцентрированных рынках лидируют по количеству инноваций и повышению производительности. Так стоит ли подвергать антимонопольному регулированию монополистов, которые ускоряют технический прогресс? Ответ очевиден. Обществу такие монополисты только на пользу, то есть нельзя считать какую-либо компанию плохой только потому, что она большая.

Еще одна проблема, связанная с критикой теории монополии в рамках неоклассической парадигмы, — это то, что любые оценки «общественных» потерь или выгод основаны на неявном суммировании индивидуальных полезностей потребителей и производителей. Однако данная операция некорректна даже в рамках теоретических оснований неоклассической экономической теории (ординалистская теория полезности).

Также подвергаются критике многих экономистов выкладки неоклассической парадигмы, которые на основании различий в эластичности кривых спроса для монополии и совершенной конкуренции математически (и графически) доказывают наличие и величину общественных потерь от установления монополично высоких цен. Однако если тезис о том, что наклонная индивидуальная функция спроса (в случае монополии) является естественной характеристикой любого продавца в любой ситуации на рынке, очевиден, то представление о горизонтальной (абсолютно эластичной) индивидуальной функции спроса является, по мнению многих исследователей, внутренне противоречивым и неочевидным. Исходя из указанной противоречивости критиками антимонопольного регулирования делается заключение о том, что суждение о неэффективности использования общественных ресурсов по сравнению с неочевидным эталоном не имеет смысла.

Кроме того, далеко не все специалисты согласны с правовыми дефинициями и методиками количественной оценки некоторых экономических категорий, используемых в ходе расчетов уровня доминирующего положения хозяйствующего субъекта. В первую очередь речь идет о таких понятиях, как «товарный рынок», «взаимозаменяемые товары», «продуктовые границы рынка». В экономической литературе высказывается множество замечаний по поводу методологии, применяемой антимонопольными органами в отношении указанных категорий.

В результате всех упомянутых недостатков критиками антимонопольного законодательства являются многие известные экономисты, юристы, философы. Так, М. Фридман указывает: «В самом начале своих исследований как сторонник свободной конкуренции я полностью поддерживал антимонопольное законодательство... С течением времени я пришел к выводу, что антимонопольное законодательство приносит гораздо больше

вреда, чем пользы, что было бы лучше, если бы его не было, если бы мы от него избавились» [Фридман, 2016].

Ф. Хайек также выражал сомнения в необходимости государственного вмешательства в экономику: «Я все более скептичен относительно благотворности... действий правительства против конкретных монополий, и я серьезно встревожен произвольностью политики ограничения размеров отдельных бизнесов» [Хайек, 2008].

В своей книге Р. Нозик, используя философскую аргументацию, обосновывает политическую концепцию, в соответствии с которой функции государства должны быть ограничены защитой жизни и собственности его граждан, а всякое расширение его функций за эти пределы не является морально оправданным [Нозик, 2008].

Помимо упомянутых общетеоретических недостатков антитрестовского регулирования, отметим и ряд моментов, составляющих отечественную специфику правоприменительной практики в рассматриваемой сфере. С. Авдашева и А. Шаститко в своих исследованиях [Авдашева, Шаститко, 2005] выделяют следующие основные проблемы российского антимонопольного законодательства:

- низкая величина санкций за нарушение российского антимонопольного законодательства и крайне неэффективные процедуры их применения;
- гипертрофированные масштабы и формы предварительного антимонопольного контроля сделок экономической концентрации;
- правоприменительная практика охватывает не все потенциально опасные для конкуренции виды злоупотребления доминирующим положением.

В результате, по признанию руководителей Федеральной антимонопольной службы РФ И. Артемьева и А. Сушкевича, «...антимонопольная политика государства, как никакая другая форма публичного вмешательства власти в частные дела, находится под постоянным огнем критики представителей экономической науки» [Артемьев, Сушкевич, 2007]. Вследствие этого в последние годы в отечественной и зарубежной экономической литературе активно обсуждается вопрос о корректности основных постулатов теории конкуренции и основанного на ней антимонопольного законодательства [MacCallum, 1993; Демсец, 2010; Sproul, 1993; Сушкевич, 2013; Шерер, Росс, 1997].

Таким образом, в исторической перспективе ситуация выглядит парадоксально: создание антимонопольных ведомств более чем в сотне государств мира и повсеместное ужесточением санкций за нарушение антимонопольных запретов сочетается с углублением скепсиса в критических оценках экономистов по вопросам антимонопольной политики государства. В результате, ни в экономической, ни в юридической науке нет единого мнения целях осуществления антимонопольного регулирования. Среди

них указываются как экономические мотивы (такие как максимизация общественной эффективности функционирования рынка, недопущение нежелательного перераспределения излишка от потребителя к производителю и др.), так и социально-политические (поддержка малого бизнеса, социальная защита населения и др.).

Причиной этого является то, что среди экономистов отсутствует единство по вопросу влияния конкуренции на уровень общественного благосостояния. Сторонники антитрестовских ограничений доказывают, что монополизация рынков приводит к потерям совокупного общественного продукта. Противники, наоборот, полагают, что формы несовершенной конкуренции вносят существенный вклад в развитие производительных сил, а само антимонопольное регулирование как по содержанию, так и по форме имеет многочисленные негативные последствия для экономического развития.

Указанные разногласия среди экономистов могут ввести неисключенного исследователя в некоторое недоумение: оперируя одинаковыми макростатистическими показателями, каждая из сторон дискуссии вполне аргументировано обосновывает абсолютно противоположные точки зрения о влиянии конкуренции на общественное благосостояние.

Отмеченная коллизия, на наш взгляд, обуславливается тем же самым противоречием, вследствие которого исследователям не удается создать единую теорию конкурентоспособности хозяйствующих субъектов (см. «Введение»). Применительно к вопросу о соотношении уровня монополизации и темпов экономического развития это противоречие проявляется в том, что происходит подмена причинно-следственных связей между общественно-экономическим базисом и конкурентной надстройкой. Для того, чтобы раскрыть сформулированный тезис, далее нам необходимо более подробно рассмотреть роль конкуренции в экономическом развитии.



## 1.5. РОЛЬ КОНКУРЕНЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

Отмеченное ранее многообразие подходов к пониманию сущности конкуренции, в полной мере проявилось при определении роли конкуренции в экономическом развитии. Если попытаться очень обобщенно классифицировать всевозможные точки зрения по этому вопросу, то здесь следует выделить два подхода, которые мы с определенной долей условности назовем «позитивный» и «консервативный».

К первому подходу мы отнесем те точки зрения, согласно которым конкуренция вносит «позитивный» вклад в общественное развитие [Смит, 1993; Рикардо, 1993; Чепурин, 2005; Фишер, 1998; Долан, 2004; Макконел, 1993; Юданов, 2001; Фатхутдинов, 2008]. Родоначальником такого подхода

следует признать А. Смита, который обобщил определяющую роль конкуренции в рыночной экономике в знаменитом принципе «невидимой руки». Согласно этому принципу отдельные хозяйствующие субъекты, стремясь в ходе конкуренции к собственной выгоде, направляются к достижению выгоды и пользы для всего общества «невидимой рукой» рынка. Совокупность конкурентов, движимая «невидимой рукой», поступательно реализует интересы всего общества, причем часто даже не помышляя об этом, а преследуя лишь собственный меркантильный интерес. При этом, по убеждению А. Смита достижение общественного блага в ходе конкуренции происходит более эффективно, нежели чем конкурирующие предприниматели специально ставили бы перед собой альтруистические цели.

Через механизм «невидимой руки» конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования, координации деятельности участников рынка, а также регулирования пропорций общественного производства, поскольку благодаря конкуренции происходит перераспределение капиталов между отраслями. Последователи «позитивного» подхода считают, что конкуренция является двигателем экономического развития: чем в большей степени развита конкуренция в экономической системе, тем меньше производственные издержки, выше качество продукции, предлагаемой потребителю, ниже ее цена, больше общественная выгода. В соответствии с этим подходом механизм рыночной конкуренции обуславливает комплекс социально-экономических последствий, которые способствует повышению уровня общественного благосостояния. Кратко сформулируем основные из указанных позитивных последствий.

- В ходе конкуренции выявляется эффективность деятельности различных субъектов хозяйствования. Предприятия, индивидуальные издержки которых превышают среднерыночные, становятся банкротами. И наоборот, компании, у которых издержки меньше среднерыночных, получают экономическую прибыль. Тем самым обеспечивается минимизация среднерыночных цен на товары.

- Благодаря конкуренции производитель может реализовать лишь те товары, которые пользуются спросом потребителей. Таким образом, конкуренция способствует эффективному распределению ограниченных общественных ресурсов, как между экономическими агентами, так и с позиций межотраслевого балансирования.

- Для победы в конкурентной борьбе производителю необходимо постоянно осуществлять инновации, обеспечивающие его конкурентоспособность и высокую производительность, что ускоряет научно-технический прогресс.

- Наличие конкуренции позволяет ограничить долю рынка отдельных компаний, величину монопольной прибыли, и не допустить чрезмерного возрастания рыночной власти крупнейших участников рынка.

● Честная и здоровая конкуренция обеспечивает свободу выбора и действий потребителей и производителей, что способствует повышению качества товаров, работ и услуг для потребителей. При этом участники рынка, направляемые «невидимой рукой», способствуют обеспечению государственных и общественных интересов, развитию демократии и гражданского общества. Таким образом, конкуренция становится механизмом реализации общественной справедливости.

Основы «позитивного» подхода закладывались в XVII–XVIII веках, в период интенсивного развития науки и техники, когда активные буржуазные трансформации в Европе способствовали освобождению людей от феодальной зависимости. Естественно, что капиталистические преобразования и сопутствовавшая им «свободная конкуренция» вызывали некую эйфорию у передовых мыслителей, которые искренне полагали, что конкуренция является той панацеей, которая навсегда станет общественным механизмом обеспечения экономической и социальной свободы личности.

Вполне логично, что в этих условиях рыночная конкуренция виделась как благо, а ее роль в общественном развитии представлялась исключительно конструктивной. Исходя из этого, сторонники позитивного подхода заключали, что конкуренция играет основополагающее значение для поступательного и эволюционного общественно-экономического развития. Отсюда следует вывод о том, что во благо граждан необходимо как можно больше внедрять конкуренцию во все сферы экономической жизни.

Некорректность такого одностороннего подхода, при котором конкуренция наделялась исключительно положительными свойствами, стала очевидна в XIX веке, когда «свободная» конкуренция без каких-либо ограничительных мер со стороны государства приняла формы необузданной погони за наживой, сопровождавшейся хищническим поглощением разорившихся предприятий их более сильными конкурентами. В период первоначального накопления капитала были распространены недобросовестные формы поведения по отношению к участникам рынка: вредительство по отношению к конкурентам, введение в заблуждение потребителей, махинации в расчетах с поставщиками, жульничество в отношении акционеров, игнорирование общественных и государственных интересов.

Такая нерегулируемая рыночная война «всех против всех» в контексте господствовавшей в конце XIX века теории дарвинизма виделась как эволюционный механизм в социально-экономической сфере, в результате которого происходит естественный отбор эффективных форм хозяйствования. При этом апологетами «позитивного» подхода обосновывалось, что такая свободная конкуренция приводит к повышению общественного благосостояния.

Рост благосостояния в силу развития науки и техники действительно происходил, и в то же время, по причине крайне высокого расслоения обще-

ства этот рост отражался на повышении уровня жизни лишь правящей элиты и многочисленной буржуазии. Большая часть населения по-прежнему влачила нищенское существование. Увеличение личной свободы человека вследствие отмирания феодализма сопровождалось одновременно увеличением его экономической зависимости. В результате этого интенсивность эксплуатации человеческого труда при капитализме возросла: высокая продолжительность рабочего дня без выходных дней, тяжелые условия труда и высокий уровень травматизма, величина заработной платы на уровне физиологического минимума, — все это никак не соответствовало идеализированному представлению о «невидимой руке» конкуренции.

В результате, среди экономистов сформировался альтернативный подход к определению роли конкуренции в общественном развитии (ранее он был поименован нами как «консервативный»). Его суть состоит в том, что свободная конкуренция имеет не только положительные стороны (наличие которых не отрицается), но и ряд негативных последствий для общественно-экономического развития. При этом итоговый «баланс» позитивных и негативных последствий далеко не всегда является положительным. Сформулируем основные неблагоприятные последствия нерегулируемой конкуренции [Маркс, 1961; Маршалл, 1993; Демсец, 2010; Норт, 2009; Стиглиц, 2008; Хайман, 2009; Хэй, 2009; Рубин, 2008 и др.].

- Типичные для модели совершенной конкуренции малые предприятия, не могут в полной степени реализовать эффект экономии на масштабах производства. Кроме того, высокая стоимость передовых и эффективных основных средств делает их недоступными при незначительных объемах выпуска продукции. Таким образом, рыночные цены на некоторые виды товаров будут минимизироваться только при несовершенных формах конкуренции.

- Конкуренция существенно затрудняет плановое построение народного хозяйства, порождая стихийность и нестабильность развития экономики. Следствием этого является систематическая недозагрузка производственных мощностей и циклические кризисы перепроизводства. Тем самым конкуренция снижает эффективность использования ограниченных общественных ресурсов.

- Небольшие компании не располагают необходимыми средствами, чтобы финансировать длительные и дорогостоящие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, что затормаживает научно-технический прогресс.

- В процессе конкуренции отдельные компании могут увеличивать свое влияние в отрасли на основе концентрации и централизации ресурсов, что в результате приводит к возрастанию монополизма в экономике.

- Конкуренция провоцирует некоторые формы недобросовестного поведения: обман потребителей, нарушение экологических норм, уклонение

от уплаты налогов и др. Кроме того, конкуренция по своему определению предполагает наличие проигравших участников, в силу чего одним из неизбежных последствий конкуренции является банкротство некоторых компаний, безработица и социально-экономическое расслоение, проявляющееся в обнищании части населения. Таким образом, конкуренция порождает в обществе социальную несправедливость и расслоение.

Столь мрачные представления о последствиях конкуренции подтвердились суровыми реалиями первой половины XX века: две мировые войны, масштабные экономические кризисы и депрессии, социальные потрясения в форме многочисленных революций, — все это убедительно свидетельствовало о том, что свободная конкуренция не гарантирует поступательного общественного развития.

Более того, чрезвычайно высокая монополизация промышленности, возникшая в начале XX века в Европе и Северной Америке, дала основания полагать, что конкуренция и монополия представляют собой неразрывное диалектическое единство. На основании этого делался вывод о неизбежности возникновения монополии в результате нерегулируемого развития конкуренции. Тем самым признавалась необходимость государственного регулирования рынка с целью недопущения стихийной конкуренции, несущей для общества многочисленные негативные последствия.

Следует заметить, что тезис о возникновении монополий в результате эволюционирования рыночной конкуренции выдвигается экономистами небезосновательно. Об этом свидетельствует то, что до XIX века монополии были исключением и существовали преимущественно в сфере обращения, существенно не оказывая влияния на процесс общественного воспроизводства [Базилевич, 2009]. Становление и развитие монополий, которые заняли господствующее положение в материальном производстве и нематериальной сфере активно начало происходить во второй половине XIX века, после того как буржуазные формы хозяйствования окончательно трансформировались в промышленный капитализм.

При этом, в исторической ретроспективе никогда ранее монополизм не приобретал столь значимых масштабов [Мочерный, Некрасов, Овчинников, 2000]. Несмотря на то, что отдельные признаки монополизма существовали в ряде стран и в более ранние исторические периоды, достижение монополиями доминирующего положения произошло только в результате нерегулируемого развития рыночной экономики в XVIII–XIX веках. Это является одним из основных аргументов, подтверждающих гипотезу перерастания рыночной конкуренции в монополию.

По мнению некоторых экономистов [Маркс, 1961; Маршалл, 1993; Пигу, 1985; Гельвановский, 1998] именно конкуренция катализировала процессы концентрации и централизации капитала и производства, а также стала причиной трансформации частной собственности из ма-

лых и средних фирм в крупные акционерные компании, объединившие капиталы множества собственников. В этих условиях одним из факторов интенсивной монополизации явились также масштабные экономические кризисы второй половины XIX века, вследствие которых возникло массовое разорение и банкротство мелких и средних предприятий, многие из которых поглощались крупными промышленными компаниями. Таким образом, стихийное развитие нерегулируемой рыночной конкуренции привело к тому, что в первой половине XX века уровень монополизации экономики развитых стран достиг максимальной степени, а крупные индустриальные корпорации стали доминирующей формой экономической деятельности.

Закономерно, что именно в этот период, когда мощь отдельных предприятий выросла до небывалых масштабов, экономисты пришли к пониманию компаний как особых устойчивых институциональных образований, требующих пристального изучения. Так, в 1937 году Рональдом Коузом была опубликована знаменитая работа «Природа фирмы», заложившая основы современного понимания экономической организации [Коуз, 1993]. Примерно в это же время были опубликованы труды Э. Чемберлина и Дж. Робинсон научно описавшие ставшие позже классическими модели несовершенной конкуренции [Чемберлин, 1996; Робинсон, 1986].

Монополизированные структуры порождали завышение цен на свою продукцию и занижение закупочных цен на сырье поставщиков. Для монополий стали свойственны бюрократизм и волокита. Существенно усилилась дифференциация доходов населения, что оказывало негативное влияние на общество и провоцировало социальные конфликты.

Именно поэтому в конце XIX века в качестве меры, призванной не допустить стихийную монополизацию экономики и те негативные последствия, которые возникают вследствие злоупотребления компаниями своей рыночной властью, в большинстве развитых государств было принято антимонопольное законодательство (о чем мы подробно рассказывали в предыдущем параграфе).

Таким образом, исторически введение антитрестовских ограничений обусловлено исключительно стремлением к минимизации отрицательных последствий монополизации. Соглашаясь, с тем, что антимонопольное регулирование действительно необходимо, полагаем, что основной его целью является недопущение негативных социальных последствий монополизации экономики, а никак не обеспечение рыночной свободы и конкуренции. Автор убежден, что попытки обосновать необходимость антимонопольного законодательства расчетами «недополученного» ВВП в рамках теории общественного благосостояния не имеют под собой реальных оснований.

Отвечив на вопрос о целесообразности антимонопольного регулирования, продолжим анализ роли конкуренции в общественном развитии.

Во второй половине XX века, с восстановлением глобального экономического роста, вновь стала звучать риторика, обосновывающая пользу конкуренции для общественного благосостояния. В результате, вплоть до настоящего времени среди экономистов есть сторонники как «позитивного», так и «консервативного» подходов к конкуренции. Для того, чтобы резюмировать основные отличия рассматриваемых концепций, мы произвели их сравнительный анализ по ключевым аспектам влияния конкуренции на общественное развитие, результаты которого представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Сопоставление «позитивного» и «консервативного»  
подходов к конкуренции**

Следствия конкуренции	Позитивный подход	Консервативный подход
Среднеотраслевые издержки	Минимизируются	Не минимизируются
Отраслевой баланс	Обеспечивается	Нарушается
Научно-технический прогресс	Стимулируется	Замедляется
Рыночная власть компаний	Ограничивается	Возрастает
Социальная справедливость	Обеспечивается	Нарушается

Как видно из представленной таблицы, расхождения между подходами столь кардинальны, что с трудом верится в то, что экономисты анализируют одно и то же явление. Причиной этой коллизии является то, что в различных экономических условиях конкуренция действительно может приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям. В первом приближении сформулированный тезис звучит парадоксально. Тем не менее, он становится очевидным при рассмотрении рыночной конкуренции с позиций динамического подхода, суть которого будет кратко изложена далее.



## **1.6. ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ КОНКУРЕНЦИИ**

Динамический подход предполагает рассмотрение конкуренции не в статике (как это делается при структурном подходе), а в движении и взаимосвязи с экономическим базисом. Такой принцип позволяет более комплексно раскрывать основные закономерности и тенденции развития конкурентной борьбы хозяйствующих субъектов.

Анализ экономических явлений через призму базиса и надстройки широко применялся в рамках классической политэкономии [Маркс, 1961]. В то же время, применение диалектического метода в отношении конкуренции, как самостоятельного объекта анализа, в рамках политэкономии не осуществлялось. Новизна динамического подхода состоит в применении диалектического анализа в отношении явления конкуренции. В контексте рассматриваемого вопроса (о роли конкуренции в общественном развитии) применение динамического подхода позволяет получить нижеследующие выводы.

Ранее мы определили конкуренцию как соперничество между субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели (для условий рыночной экономики, конкуренция представляет собой борьбу за получение прибыли). Очевидно, что первопричиной конкуренции является ограниченность ресурсов. В масштабах экономики феномен конкуренции обусловлен ростом потребностей общества с одной стороны, и ограниченностью ресурсов, с помощью которых происходит их удовлетворение — с другой. Заметим, что характер и интенсивность конкуренции при этом будут зависеть от степени ограниченности ресурсов: чем более редкими являются ресурсы, тем жестче и острее будет конкуренция. Верно и обратное: чем большее количество ресурсов имеется для удовлетворения потребностей, тем ниже будет интенсивность конкуренции.

Можно утверждать, что ограниченность ресурсов свойственна для любого этапа общественного развития. С одной стороны, это обусловлено постоянным увеличением численности населения (что является фундаментальной характеристикой всех биологических видов). С другой — возрастанием потребностей каждого конкретного индивида [Маслоу, 2008] (что, возможно, является уникальной характеристикой человеческой психики). Таким образом, потребности общества постоянно возрастают. И несмотря на то, что благодаря накоплению и научно-техническому прогрессу количество имеющихся в распоряжении общества ресурсов также имеет тенденцию к увеличению, опережающие темпы роста потребностей имеют следствием их превышение над имеющимися благами, что обуславливает перманентную ограниченность ресурсов.

Разрешение противоречия между имеющимися благами и потребностями общества происходит путем трансформации ресурсов (минеральных, биологических, климатических и др.) в дополнительные блага. Указанная трансформация происходит при помощи производительных сил общества (накопленного опыта, знаний, а также овеществленного и живого труда). Чем выше уровень их развития — тем большее количество благ может быть получено в ходе производственного потребления ресурсов. При этом очевидно, что сколь бы высоко не были развиты производительные силы,

при отсутствии ресурсов удовлетворение потребностей становится невозможным.

Применительно к рыночной конкуренции этот тезис проявляется в создании производственных мощностей, позволяющих, удовлетворяя потребительский спрос и получать прибыль. При этом в силу того, что потребности субъектов конкурентной борьбы в выручке и прибыли превышают величину совокупного платежеспособного спроса, суммарная производственная мощность конкурентов является избыточной.

Помимо непосредственно благ, в процессе производства происходит дальнейшее накопление опыта, знаний, а также средств труда, что приводит к воспроизводству производительных сил общества. Заметим, что указанное воспроизводство может быть расширенным, когда величина созданных благ превышает количество потребленных ресурсов, либо ограниченным, когда величина созданных благ меньше потребленных для их создания ресурсов. В первом случае будет происходить развитие производительных сил, сопровождающееся ростом общественного благосостояния. Во втором случае будет происходить деградация общественного благосостояния и снижение уровня жизни населения (вплоть до сокращения его численности). Соотношение количества производимых обществом благ и потребляемых им ресурсов в свою очередь зависит от весьма широкого круга факторов: климатических, технологических, социальных, культурных, а также множества иных детерминант (их детальное рассмотрение см. в [Портер, 2000]).

Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что в самом грубом приближении модель общественного развития в контексте рассматриваемого вопроса может быть описана следующим образом. Противоречие между наличием благ и потребностями общества, в материальной сфере имеет следствием производственное потребление ресурсов и развитие производительных сил, а в социальной сфере — конкуренцию между членами общества за обладание ограниченными благами (см. рис. 1.2). В случае, если для разрешения этого противоречия имеется необходимое количество ресурсов и должная производительность факторов производства, происходит расширенное воспроизводство производительных сил. В противном случае снижается общественное благосостояние.

Представленная модель с очевидностью показывает, что действительной движущей силой общественного развития выступает производственное потребление ресурсов, а не конкуренция, являющаяся лишь следствием ограниченности ресурсов в социальной сфере. В то же время, поскольку хронологически конкуренция предшествует росту общественного благосостояния, у внешнего наблюдателя может сложиться ошибочное впечатление, что именно конкурентная борьба является причиной развития производительных сил. Именно эту позицию отражает «позитивный» подход.

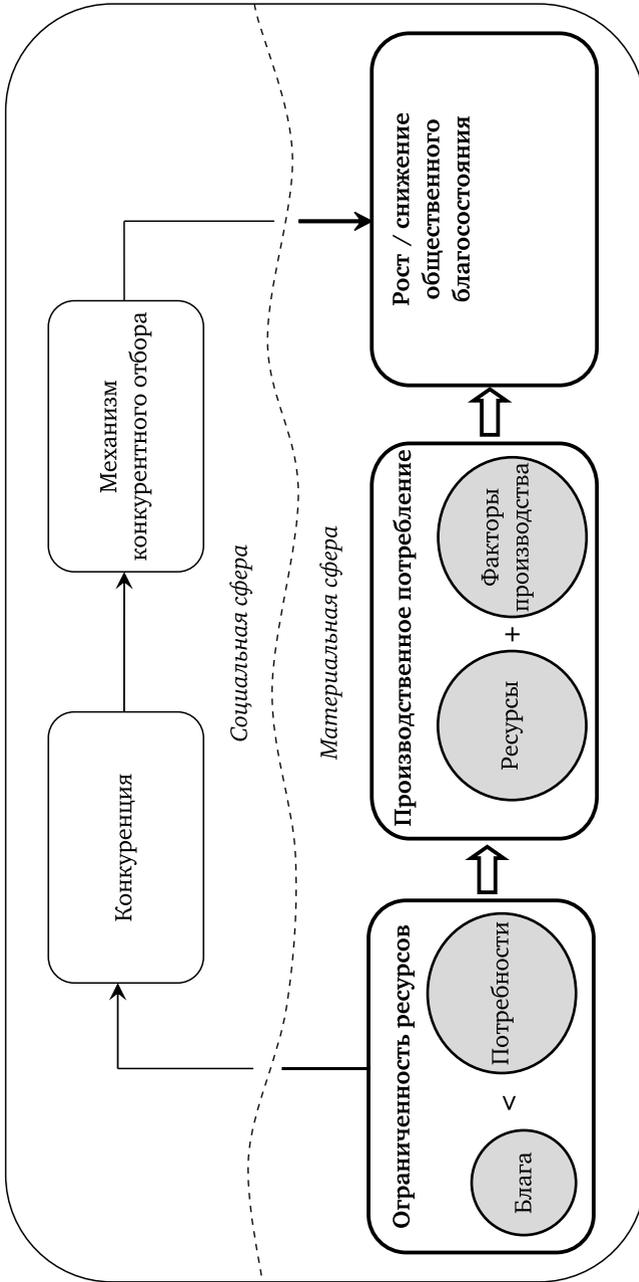


Рис. 1.2. Роль конкуренции в экономическом развитии

Как мы уже отмечали, при недостаточности ресурсов или низкой производительности факторов производства, может происходить снижение общественного благосостояния. В этом случае конкуренция будет предшествовать не развитию, а деградации производительных сил. Тогда наиболее правдоподобно хронологию явлений будет описывать «консервативный» подход. Таким образом, из-за цикличности развития производительных сил [Кондратьев, 1989] в одни исторические периоды конкуренция предшествует росту общественного благосостояния, в другие — его деградации. Вследствие этого можно утверждать, что, описывая хронологическую последовательность явлений для различных вариантов соотношения ресурсов и факторов производства, верными являются оба подхода. С той оговоркой, что применимость каждого из этих подходов зависит от фазы экономического цикла.

На ранних стадиях развития экономики (до капитализма) низкий уровень развития производительных сил обуславливал личную зависимость работников от собственника средств производства. В XVII веке в Европе развитие производительных сил достигло уровня, при котором происходило отмирание феодальных форм хозяйствования и распространение капиталистического способа производства. При этом субъектами конкурентной борьбы стали компании, а не физические лица. Непосредственное соперничество индивидов за выживание сменилось экономической (рыночной) конкуренцией предприятий.

В гуманитарной сфере это повлекло увеличение степени свободы личности (путем трансформации личной зависимости в экономическую). В контексте рассматриваемого вопроса заметим, что в этих условиях абсолютно закономерным стало формирование среди экономистов «позитивного» подхода, согласно которому ранее не наблюдавшийся феномен рыночной конкуренции, рассматривается не как следствие ограниченности ресурсов, а как причина повышения общественного благосостояния.

В то же время последующее развитие производительных сил, несмотря на все возрастающий уровень конкуренции, не приводило к дальнейшему увеличению благосостояния и личной свободы. Более того, в конце XVIII века наметилась устойчивая тенденция к существенному ухудшению условий труда и снижению уровня жизни большей части населения. Дело в том, что для устойчивого экономического развития требуется, чтобы соотношение имеющихся ресурсов и факторов производства позволяло удовлетворить нарастающие потребности общества. В противном случае (когда рост потребностей опережает развитие факторов производства) будет наблюдаться деградация общественного благосостояния.

Именно такая ситуация сложилась в Европе во второй половине XVIII века: лавинообразный рост численности населения [Капица, 1999] и его потребностей существенно опережал развитие производительных

сил и имеющихся ресурсов общества. В результате элементарной нехватки материальных благ происходило резкое снижение уровня жизни населения и обострение как рыночной, так и социальной конкуренции в обществе. Указанные процессы были детально описаны в исследованиях Т. Мальтуса и известны нам как «мальтузианская ловушка» [Мальтус, 1993].

В XIX веке ситуация продолжала развиваться в условиях опережающего роста населения и его потребностей над производственными возможностями экономики. Более того, развитие средств труда происходило по пути централизации и концентрации промышленных производств, что еще более повышало степень экономической зависимости населения от капитала. Это положение усугублялось снижением стоимости рабочей силы, имевшем место вследствие интенсивного роста населения, что делало эксплуатацию наемного труда более выгодной, чем механизацию производства. Вследствие этого наблюдалось еще большее укрупнение промышленных предприятий, в результате чего к концу XIX века отмечалась беспрецедентная монополизация экономики с соответствующими негативными социальными последствиями (схожие процессы наблюдались в ходе индустриализации экономики Китая в конце XX века).

Вполне логично, что при этом экономисты пришли к выводу о наличии у рыночной конкуренции множества негативных социальных последствий (перечислены нам ранее), что ведет к снижению общественного благосостояния, а также неизбежной монополизации экономики («консервативный» подход). Здесь вновь произошла подмена причинно-следственных связей: в то время как объективной предпосылкой усиления эксплуатации труда и деградации общественного благосостояния была специфика индустриального этапа развития производительных сил в сочетании с резким увеличением численности населения в Европе, последователи консервативного подхода сочли, что причиной этого является борьба за прибыль (конкуренция).

В начале XX века дисбаланс потребностей и возможностей экономики продолжал возрастать. При этом указанный дисбаланс перестал быть локальным (европейским) и распространился на весь мир, следствием чего стали глобальные социальные потрясения (экономические депрессии, революции, мировые войны). В то же время, пессимистичные прогнозы Т. Мальтуса не сбылись, и производство продуктов питания увеличивалось темпами, достаточными для обеспечения населения продовольствием. Более того, продуктивность факторов производства во второй половине XX века скачкообразно возросла, вследствие чего величина располагаемого человечеством ресурсом увеличилась настолько, что произошла краткосрочная балансировка ресурсов и потребностей общества.

Это привело к росту общественного благосостояния и уровня жизни населения. Кроме того, во многих традиционных отраслях новые техноло-

гии позволили достигать минимума издержек при относительно небольших масштабах производства, вследствие чего индустриальные гиганты уступили место малому и среднему бизнесу, а интенсивность рыночной конкуренции возросла. Таким образом, предположения К. Маркса, согласно которым конкуренция неизбежно должна была привести к монополизации рынков, не реализовались. Это вновь дало «позитивистам» основания для предположений о положительной связи конкуренции и экономического роста.

В то же время, новые технологии обуславливают сокращение эффективных масштабов предприятий далеко не во всех сферах деятельности. В начале XXI века в мировой экономике акценты доходности сместились с материального производства в сферу услуг. Так, в числе крупнейших компаний мира по величине капитализации среди всех отраслей (по данным Forbes<sup>9</sup> на первую половину 2018 года) более всего насчитывается представителей финансового сектора (*Berkshire Hathaway, Industrial & Commercial Bank of China; JP Morgan Chase; Wells Fargo*), а также информационных и телекоммуникационных корпораций (*Apple, Alphabet, Microsoft, Facebook, Samsung Electronics, Amazon*). Для указанных секторов экономики характерен крайне низкий уровень конкуренции: каждую из перечисленных компаний можно назвать монополистом в своем сегменте рынка. В качестве подтверждения этого тезиса укажем на высокую долю рынка перечисленных компаний, а также крайне высокий уровень их доходности. Так, рентабельность деятельности (отношение чистой прибыли к величине выручки) компании *Facebook* по итогам за 2017 год составила 39 %, *Apple* — 21 %, *Wells Fargo* — 38 %, *JP Morgan Chase* — 38 %. Подобная рентабельность просто немыслима для традиционных отраслей (для сравнения — рентабельность деятельности успешной *Toyota Motor* за тот же период составила лишь 8 %). Отмеченное свидетельствует о высоком уровне экономической прибыли и монопольной власти указанных компаний.

Складывается парадоксальная ситуация: делая другие отрасли высококонкурентными, финансовые и информационные технологии сами становятся высокомонополизированными. Для того, чтобы объяснить отмеченные тенденции необходимо обратиться к ранее сформулированным выводам о том, что структура отраслевых рынков определяется, прежде всего, спецификой текущего этапа развития средств производства, определяющего минимально эффективный размер предприятия. В этой связи можно констатировать, что отрасль информационных и телекоммуникационных технологий в настоящее время находятся в фазе, когда минимизация издержек достигается путем укрупнения компаний. Это обуславливается как процессами создания единого мирового информационного пространства,

---

<sup>9</sup> Режим доступа: <http://www.forbes.com/global2000/list/>.

в рамках которого могут действовать только глобальные компании, так и тем, что на текущей стадии развития отрасли для развития требуется достаточно большой объем НИОКР, который не под силу локальным игрокам.

Здесь необходимо пояснить, почему финансовый сектор соседствует в упомянутом списке с информационными гигантами. Во-первых, финансисты — всегда рядом с наиболее прибыльным бизнесом. Во-вторых, все большее распространение безналичных расчетов (включая криптовалюты), интернет-банкинга и электронной торговли на фондовых и валютных рынках, вынудило финансовые организации овладеть теми же компетенциями, что и телекоммуникационные компании. Поэтому по своей сути они превращаются в высокотехнологичных гигантов, и вскоре мы наверняка станем свидетелями слияний и поглощений информационных компаний и кредитных организаций. Подобную конвергенцию можно с высокой вероятностью прогнозировать и в отношении автомобилестроения: интенсивные разработки беспилотных автомобилей неминуемо повлекут слияние информационных и автомобильных компаний.

Кроме того, процессам монополизации способствует крайне высокая волатильность мировой экономики и геополитики, которая наблюдается с середины 1990-х годов. В условиях нестабильности на первый план выходит наличие финансовых резервов, которые помогают преодолевать периоды экономического спада. Поскольку достаточные резервы могут быть накоплены только крупными компаниями, малый бизнес в первую очередь выбывает из конкурентной борьбы в условиях повышенной волатильности отраслевых рынков.

Следует заметить, что продуктивность факторов производства на текущем этапе их развития достигла своего максимума, вследствие чего темпы ее роста начинают отставать от продолжающегося лавинообразного роста населения, что, в свою очередь влечет увеличение ограниченности ресурсов для удовлетворения потребностей общества. Об этом с очевидностью свидетельствует финансовый и геополитический кризис, продолжающийся в мире с 2008 года. Таким образом, в ближайшие десятилетия нас ждет ситуация конца XIX века: нехватка ресурсов в сочетании с чрезвычайно высокой монополизацией ключевых высокотехнологичных отраслей будет приводить к снижению стоимости рабочей силы (усугубляющейся автоматизацией производства и сокращением числа рабочих мест), а также усилению эксплуатации наемного труда (подробный анализ указанных процессов см. в [Стэндинг, 2014]).

Примечательно то, что если при смене феодальной системы хозяйствования на буржуазную, личная зависимость индивидов трансформировалась в экономическую, то для постиндустриального общества становится характерным отсутствие экономической зависимости граждан: многочисленные

социальные пособия, развитое пенсионное обеспечение, сокращение продолжительности рабочего дня, — все это свидетельствует об ослаблении экономической зависимости индивидов, вплоть до ее исчезновения (вспомним, что некоторые европейские страны рассматривают вопрос о введении безусловных гарантированных выплат своим гражданам). При этом появляется новый вид зависимости: глобальные социальные сети и интернет-сообщества, глубокое проникновение электронных СМИ, активного маркетинга, технологий контекстной рекламы и интернет-контроля за поведением потребителей, — все это позволяет констатировать формирование «социальной» (назовем ее так) зависимости индивидов.

Важно заметить, что автор не пытается рисовать апокалиптические картины «ужасного» будущего и в целом оптимистично смотрит в перспективу. Через несколько десятилетий развитие производительных сил обусловит смену текущей «монополистической» фазы развития мировой экономики на «конкурентную», несущую «социальную» свободу личности и рост общественного благосостояния. Здесь мы не претендуем на оригинальность — все это уже давно описано в работах футурологов. При этом мы сознательно допускаем некоторое упрощение для того, чтобы сфокусироваться на важных для нашего исследования аспектах. Построение прогнозов (весьма обобщенных) в настоящем исследовании имеет единственной целью показать целостность динамического подхода и его применимость к анализу процессов конкуренции.

Из сформулированных положений следует, что фундаментальной движущей силой экономического роста является процесс производственного потребления (при наличии необходимых ресурсов и достаточного уровня развития факторов производства), в то время как конкуренция есть социальное следствие ограниченности ресурсов и сама по себе источником развития быть не может.

С другой стороны, отводить конкуренции роль надстройки, являющейся не более чем проекцией средств производства на социальные отношения, и занимать позицию «консервативного» подхода было бы также неверным. Сложность и многогранность исследуемого феномена в том, что конкуренция в различных условиях может по-разному влиять на экономическое развитие общества: при благоприятных условиях — способствовать экономическому росту (и тогда оказываются правы «позитивисты»); при неблагоприятных — вести к снижению общественного благосостояния (в этом случае подтверждается позиция «консервативного» подхода). Именно поэтому дискуссии сторонников «позитивного» и «консервативного» подходов к конкуренции обречены на бесконечное продолжение: в различные исторические периоды (в зависимости от сложившихся условий) правыми оказываются то одни, то другие.

Дело в том, что конкуренция катализирует действие механизма «естественного» отбора наиболее эффективных методов организации производства и общественно желательных форм бизнеса. Благодаря конкурентной борьбе только самые передовые компании продолжают свою хозяйственную деятельность. При этом критерии эффективности и желательности определяются исходя из специфики текущего этапа развития производительных сил: в одни исторические периоды эффективными оказываются малые и средние (конкурентные) формы бизнеса, в другие — крупные (монополистические) образования. Подробно механизмы указанного отбора описаны в рамках упоминавшегося ранее функционального подхода к конкуренции [Шумпетер, 1982].

Согласно основным принципам системотехники, действие любого механизма требует затрат определенного количества энергии (ресурсов). Не исключением является и механизм конкуренции. Как мы отмечали выше, конкурентный отбор в своей основе имеет создание конкурентами избыточных производственных мощностей. В этом и заключается «плата» общества за действие механизма рыночного отбора, те ресурсы, которые требуются для его функционирования.

Итак, в целях обеспечения конкуренции «расходуется» часть ресурсов общества. При этом в случае, если траектория развития общественного благосостояния находится в фазе роста (сочетание необходимого количества ресурсов и высокой продуктивности факторов производства), то затраты общественных ресурсов на конкуренцию будут результативны, а конкуренция будет катализировать развитие и стимулировать экономический рост.

Совсем иное влияние конкуренции будет наблюдаться, если траектория развития общественного благосостояния находится в фазе деградации (недостаток ресурсов либо продуктивности факторов производства): и без того ограниченные ресурсы общества будут тратиться на обеспечение механизма конкуренции, а конкуренция в этом случае будет катализировать деградацию и усугублять дефицит ресурсов.

Специалистам в области стратегического анализа хорошо известно, что инвестиции в новые производственные мощности будут эффективны только на растущем рынке [Грант, 2008]. На падающем же рынке новые инвестиции лишь обостряют конкуренцию, снижая прибыльность отрасли и провоцируя деструктивные формы соперничества.

Таким образом, для того, чтобы высокая интенсивность конкуренции могла способствовать росту общественного благосостояния необходимо сочетание совокупности следующих условий:

- Специфика текущего этапа развития средств производства рассматриваемой отрасли должна обуславливать относительно небольшой эффективный размер предприятия и обеспечивать существенное количество конкурентов.

- Траектория развития общественного благосостояния в данный исторический период должна находиться в фазе роста (сочетание необходимого количества ресурсов и высокой продуктивности факторов производства).

- Излишек ресурсов в масштабах государства должен быть достаточным для создания и поддержания в отрасли избыточных производственных мощностей в течение длительного временного интервала.

При современном уровне развития средств производства первое из сформулированных условий делает невозможным высококонкурентную структуру рынка в таких отраслях промышленности как энергетика (традиционная и возобновляемая), металлургия (черная и цветная), химическая промышленность (органическая и минеральная), машиностроение (включая авиа- и автомобилестроение), информационные технологии (включая телекоммуникации и финансовый сектор), а также во множестве других отраслей мировой экономики. Проще назвать те немногочисленные отрасли, в которых высококонкурентная структура является экономически обоснованной: сельское хозяйство, автоперевозки, легкая промышленность и сфера бытовых услуг.

В силу цикличности развития факторов производства второе из сформулированных условий делает возможную эффективность высококонкурентной структуры рынка не более, чем краткосрочным явлением, утрачивающим силу по мере смены фазы цикла развития общественного благосостояния. Вследствие этого отраслевые рынки со структурой, близкой к совершенной конкуренции, практически не встречаются в экономической практике.

Необходимость отвлечения ценных ресурсов общества на выполнение третьего из сформулированных условий и создание избыточных мощностей в одной из отраслей экономики в ущерб прочим отраслям, делает сознательное его выполнение (органами государственной власти или бизнесом) нерациональным и нереализуемым. Сложно себе представить ситуацию, когда предприятие повышает качество работы своего внутреннего транспорта не через управленческое администрирование, а путем создания второго транспортного цеха (уповая на то, что конкуренция между ними в перспективе приведет к необходимому результату). Также как инвестиционный проект не получит финансирование, если на этапе изучения бизнес-плана станет ясно, что проект предполагает инвестирование в избыточные для отрасли производственные мощности. Принятие подобного решения возможно лишь в том случае, если избыток капитала и необходимость его инвестирования, нивелирует риски недозагрузки производственных мощностей.

В любом случае, выполнение третьего условия для создания высококонкурентных рынков предполагает высокий уровень развития экономики (либо с точки зрения насыщенности действующими производственными

мощностями, либо с точки зрения избытка капитала). Именно поэтому высококонкурентная отраслевая структура наблюдается преимущественно в индустриально развитых странах.

Таким образом, интенсивная конкуренция обуславливает рост общественного благосостояния только при сочетании сложного комплекса социально-экономических факторов, наступление которых носит скорее случайный и кратковременный характер, нежели может устойчиво контролироваться со стороны общества и государства. Во всех остальных случаях интенсивная конкуренция с высокой вероятностью будет иметь негативные последствия для общественного благосостояния.

При этом важно осознавать, что рыночная конкуренция, будучи следствием ограниченности ресурсов, либо индикатором высокого уровня экономического развития и наличия избыточных производственных мощностей, не является первопричиной и движителем экономического развития. Благотворное действие «невидимой руки» есть стереотип, «миф», сложившийся в ранние годы становления экономической науки и утративший актуальность на современном этапе развития мирового хозяйства.

Структура отраслевого рынка (характер и интенсивность конкуренции) является лишь надстройкой, формирующейся из производственно-экономического базиса, вследствие чего попытки воздействовать на условия конкуренции априори не могут приводить к существенным изменениям базиса. Поэтому политика «насаждения» конкуренции, а также искусственного обострения конкурентной борьбы, не имеет под собой действительных оснований, и в долгосрочной исторической перспективе не только не приводит к росту общественного благосостояния, но и может иметь ряд негативных последствий для экономического роста.

Подчеркнем, что из сформулированной позиции не следует, что автор считает эффективной монополистическую модель экономики. Очевидно, что чрезмерная монополизация имеет множество негативных социально-экономических последствий. Кроме того, излишняя концентрация экономической власти у частной монополии противоречит концепции национальной безопасности (в экономическом, технологическом, продовольственном и иных аспектах).

Практика, которая, как известно, является лучшим критерием истины, показывает, что наиболее эффективными и распространенными рыночными структурами в мировой экономике являются такие формы несовершенной конкуренции как монополистическая конкуренция и олигополия. Указанные структуры позволяют обеспечить в отрасли достаточный уровень конкурентной борьбы, при сохранении относительно крупного размера участников отрасли, позволяющего использовать эффекты масштабов в наибольшей степени. При этом, оптимизация общественно необходимых издержек

на производство и реализацию продукции в рамках естественных монополий является убедительным подтверждением того, что издержки могут достигать своего минимума не только в условиях совершенной конкуренции.

Теоретическими предпосылками, обосновывающими возможность поступательного развития экономики без деструктивного соперничества ее участников, можно считать разработанные в рамках теории стратегического управления концепции «коэволюции» [Moore, 1996] и «соконкуренции» [Brandenburger, Nalebuff, 1996]. Согласно указанным концепциям рыночная конкуренция рассматривается не только как прямое антагонистическое соперничество хозяйствующих субъектов. Поскольку в бизнесе успех во многом зависит от окружающей среды, поэтому компанию необходимо рассматривать как часть экосистемы, где связаны интересы всех участников бизнеса и членов общества. В процессе конкуренции нет объективной неизбежности победы одних и поражения других: получать выгоду могут многие ее участники (более подробно сущность указанного подхода будет раскрыта в следующих параграфах).

Эмпирическим подтверждением такого подхода можно считать модель развития азиатских стран в конце XX — начале XXI веков. Очевидно, что ни в Японии, ни в Южной Корее, ни (тем более) в Китае и Индии внутренний рынок не является высококонкурентным, либеральным и демократичным. При этом перечисленные страны уверенно можно назвать локомотивами роста мировой экономики не только по темпам роста промышленного производства (включая высокотехнологичные отрасли), но и по темпам роста уровня жизни населения. На наш взгляд это убедительно свидетельствует о том, что альтернативная модель функционирования рынков не только возможна, но и весьма эффективна.

Примечательно, что даже в западных странах, считающих свою антitrustовскую политику «канонически» правильной, в последние годы существенно менее активно декларируется направленность на раздробление крупных игроков рынка. Помимо уже упоминавшихся ранее *Alphabet*, *Microsoft*, *Facebook*, *Berkshire Hathaway*, *Wells Fargo* в качестве примеров успешно действующих монополистов можно также назвать такие транснациональные корпорации как *Visa*, *Nestlé*, *Procter & Gamble*, *Henkel*, *BHP Billiton*, *Glencore*, *Alcoa*, *Exxon Mobil*, *Boeing*, *Lockheed Martin*, *Airbus* и др. Наши западные партнеры уже давно поняли, что в условиях глобальной экономики нет смысла поддерживать внутреннюю конкуренцию, поскольку положительные эффекты экономической состязательности теперь обеспечиваются международной конкуренцией

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что феномен конкуренции является вторичным по отношению к процессам развития производительных сил, а также соотношению имеющихся ресурсов и продуктивности

факторов производства. При этом высокая интенсивность конкуренции является индикатором высокого уровня развития экономической системы, но не движущей силой этого развития.

Сформулированный вывод может показаться сугубо казуистическим. В то же время, это не так. С одной стороны, утративший актуальность в современных условиях стереотип о «невидимой руке» настолько укоренился в общественном сознании, что тиражируется экономистами как при написании хрестоматий, так и при обосновании макроэкономических решений. Указанное, на наш взгляд, — уже достаточно веское основание, чтобы посвятить рассмотренному вопросу часть настоящего исследования. С другой стороны, сделанные умозаключения имеют вполне конкретное прикладное приложение в ходе формирования стратегии развития как на уровне хозяйствующего субъекта, так и на уровне государства.

В частности, здесь следует обратиться к вопросу о демополизации российской экономики, необходимость которой провозглашается многими отечественными политиками (и экономистами) в качестве главной предпосылки дальнейшего роста национальной промышленности. С одной стороны, полностью соглашаясь с тезисом о том, что Российская экономика действительно является чрезвычайно монополизированной и вектор дальнейшего ее развития заключается в снижении доли государства в экономике (в форме компаний с государственным участием), в то же время считаем, что способы, которые предлагаются для достижения указанной цели, не всегда приемлемы. Речь идет о предложениях разделить госмонополии на независимые частные предприятия, конкуренция между которыми должна обеспечить экономический рост.

*Во-первых*, рецепты «взять все, да и поделить...»<sup>10</sup> в отечественной исторической ретроспективе к конструктивным результатам еще не приводили. Как известно, ломать — не строить. Ожидать, что в этот раз последствия будут иными, — никаких оснований нет. В частности, здесь можно привести в качестве примера проведенную в 2000-е годы реформу российской электроэнергетики путем разделения РАО ЕЭС России: достичь ее заявленной цели — создания высококонкурентного рынка электроэнергии и снижения цен на нем — к сожалению не удалось. Можно дискутировать о причинах неудачи реформ и доказывать, что они проводились не теми людьми и не так как надо. И в то же время, других людей у нас нет, равно как нет другой правовой системы и другой электроэнергетики. Поэтому вновь наступать на те же грабли в надежде, что «в этот раз получится», — было бы крайне неразумным.

*Во-вторых*, очевидно, что реструктуризация таких сложных структур как Газпром или Сбербанк, если ее проводить не как разрушительный деструктивный процесс, требует значительных затрат времени и финансо-

---

<sup>10</sup> Булгаков М. А. Собачье сердце. Повести. СПб. : Азбука, 2012.

вых средств. Указанные средства потребуются как на проведение самого процесса реструктуризации, так и создание избыточных производственных мощностей, составляющих основу любой конкуренции. В то же время, вместе с предложениями механистической демонополизации, никаких расчетов величины необходимых для этого ресурсов не проводится (и уж тем более не указываются источники финансирования). Очевидно, что проведение столь сложных реформ без необходимого финансового обеспечения, заведомо обречено на неудачу.

*В-третьих*, глобализация мировой экономики обуславливает все большее увеличение масштабов деятельности транснациональных корпораций (как в стоимостном, так и натуральном выражении). С укрупнением ведущих мировых компаний возрастает концентрация финансовых, материальных и технологических ресурсов, находящихся в их распоряжении. С учетом этого дробление крупных отечественных компаний на несколько небольших конкурентов существенно снизит конкурентоспособность каждого из них на международном уровне. Это неизбежно повлечет негативные последствия как для отечественной промышленности, так и для национальной экономической безопасности.

*В-четвертых* (самое главное), как было показано в данном параграфе, конкуренция является механизмом отбора участников рынка, и сама по себе, без соблюдения множества дополнительных условий, она не только не приводит к экономическому росту, но и может иметь деструктивные последствия. В силу этого стимулирование конкуренции не может являться самоцелью экономической политики. Экономический рост обеспечивается не через наличие конкуренции, а через формирование производственно-экономического потенциала национальной промышленности.

Исходя из этого, мы считаем, что основным направлением демонополизации российской экономики должно стать создание новых производственных мощностей, на основе которых сформируются конкуренты существующим монополиям. Источником конкуренции должно стать не дробление существующих компаний, а развитие новых отечественных предприятий, которые и станут конкурентами нынешним монополистам. Проще говоря, для того, чтобы Газпром перестал быть монополистом, следует создать еще одну сопоставимую газовую компанию (например, на основе НОВАТЭКа). Для того, чтобы Сбербанк перестал доминировать в банковском секторе, следует создать ему достойную альтернативу (например, на основе Почта Банка). Только в этом случае стимулирование конкуренции будет сопровождаться ростом национальной экономики.

Очевидно, что создание «альтернативных газпромов» в базовых отраслях экономики по сути означает еще раз удвоить ВВП. Рецепт настолько же простой, насколько трудновыполнимый. Для его реализации потребуется

огромное количество материальных и технологических ресурсов. В то же время создание этих ресурсов — вопрос времени. Если за несколько десятков лет экономический прорыв удалось совершить Китаю и Индии, то нет никаких причин, препятствующих нам повторить этот путь. Для этого требуется последовательное и поступательное движение в выбранном направлении, без социальных потрясений и переворотов.

Другим, более сложным, ограничением для достижения поставленной цели является недостаточная емкость национального рынка Российской Федерации. Демографический спад, низкий уровень доходов и покупательной способности населения обуславливают (в отличие от Индии и Китая) низкий объем внутреннего спроса. В настоящее время на внутреннем рынке для создания сопоставимой со Сбербанком по масштабам деятельности новой кредитной организации элементарно недостаточен спрос на финансовые услуги со стороны населения. Совсем другой будет ситуация, если, к примеру, рассматривать рынок стран СНГ в целом. Отмеченная ограниченность объема рынка имеет место и в других отраслях: в то время как ведущие конкуренты действуют в глобальных масштабах, отечественные компании ограничены национальным уровнем, что существенно снижает их конкурентоспособность. Следовательно, для удвоения ВВП российским компаниям потребуется экспансия на внешние рынки.

Поскольку обеспечение условий для выхода на внешние рынки лежит в области геополитики, в силу чего выходит за рамки настоящего исследования, здесь мы остановимся. Безусловно, вопрос экономического развития является намного более сложным и многогранным, а представленные положения лишь в самых общих чертах отражают необходимый (с точки зрения автора) подход к решению рассмотренной проблемы. В то же время сформулированные выводы и предположения подтверждают актуальность и прикладную значимость динамического подхода в целях анализа конкурентных процессов в экономике.

После того как мы раскрыли сущность, механизм и роль рыночной конкуренции, далее у нас появляется возможность перейти к научному анализу категории «конкурентоспособность предприятия».



## ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

---



### 2.1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СУБЪЕКТ КОНКУРЕНЦИИ

#### 2.1.1. Иерархия категории «конкурентоспособность»

Рассматривая категорию «конкурентоспособность» применительно к экономической деятельности, эксперты отмечают, что конкурентный статус может находить свое выражение на нескольких уровнях, образуя, тем самым, иерархию категории «конкурентоспособность». По мнению большинства исследователей, носителями конкурентоспособности на различных уровнях указанной иерархии являются: продукция, предприятие, кластер, отрасль, регион, страна. При этом конкурентоспособность продукции, как правило, помещается в основание иерархии, а конкурентоспособность страны — на вершину.

Необходимо отметить, что относительно количества и названия уровней конкурентоспособности, а также структурного представления их взаимосвязей в экономической литературе наблюдается существенная неоднозначность: одни и те же уровни конкурентоспособности могут именоваться разными терминами, а характер взаимосвязей между ними разные авторы понимают совершенно различным образом (с тем, чтобы не запутать читателя, в данной части исследования мы сознательно избегаем визуального отображения многочисленных вариантов построения иерархии категории «конкурентоспособность»).

Например, к мезоконкурентоспособности (мезоуровню конкурентоспособности) 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 отмечал, что и товары, и предприятия являются носителями конкурентоспособности на микроуровне. К объектам мезоконкурентоспособности он относил отрасли и регионы [Фатхудинов, 2008].

Другой известный отечественный исследователь конкурентоспособности М. И. Гельвановский относит конкурентоспособность продукции к микроуровню, а предприятия — к мезоуровню [Гельвановский, 1998].

Безусловно признавая, что именование уровней конкурентоспособности не является существенным, в то же время считаем, что принципиально важным является дифференциация различных форм проявления феномена «конкурентоспособность». Поэтому, с одной стороны, соглашаясь с тем, что предприятие в экономической науке традиционно рассматривается в рамках микроэкономики (что, вероятно, и служит «семантической» причиной отнесения некоторыми исследователями хозяйствующих субъектов к микроуровню конкурентоспособности), с другой — полагаем, что с содержательной точки зрения более корректным является разделение конкурентоспособности предприятия и его продукции.

Таким образом, прежде чем перейти к рассмотрению сущности конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, нам необходимо проанализировать соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности объектов иных уровней. С учетом отмеченной неопределенности понятий и значений в указанном вопросе, это позволит максимально точно определить предмет нашего исследования.

Ответ на этот вопрос касается не только дефиниций и казуистики. Дело в том, что между конкурентоспособностью объектов на различных уровнях ее иерархии существует тесная связь. Например, конкурентоспособность страны зависит от эффективности конкретных компаний. При этом успешная деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется в благоприятных условиях, созданных для них в конкретной стране. Можно утверждать, что объекты различных уровней иерархии конкурентоспособности оказывают взаимное влияние: конкурентоспособность объектов нижестоящего уровня обуславливает конкурентоспособность объектов вышестоящих уровней. В свою очередь, конкурентоспособность вышестоящих уровней формирует предпосылки для обеспечения конкурентоспособности объектов подчиненных уровней.

Следовательно, построение иерархии категории «конкурентоспособность» тесно связано с идентификацией факторов и источников эффективности компании, что является центральным вопросом всей теории конкурентоспособности.

### **2.1.2. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции**

На первый взгляд может показаться, что вопрос о соотношении конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции (товаров, работ, услуг) достаточно проработан в литературе. В то же

время более пристальное изучение указанного соотношения приводит нас к выводу о том, что причинно-следственные связи между уровнем конкурентоспособности предприятия и уровнем конкурентоспособности производимой и (или) реализуемой им продукции до сегодняшнего дня остаются нераскрытыми.

Лучше всего, на наш взгляд, эта «дихотомия» сформулирована известным российским специалистом в области конкурентоспособности С. Г. Светуньковым: «Конкурентоспособность фирмы определяется 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»<sup>11</sup>.

Часть исследователей рассматривает конкурентоспособность продукции как важнейшую базовую характеристику, которая обеспечивает конкурентный статус хозяйствующего субъекта. При этом отмечается, что конкурентоспособность продукции есть базисный уровень иерархии категории «конкурентоспособность», основа конкурентоспособности компании, вследствие чего конкурентные позиции предприятия зависят от конкурентоспособности его продукции [Фатхутдинов, 2008].

Выходя за рамки теоретического анализа, последователи такого подхода вполне резонно замечают, что конкуренция предприятий в рыночной экономике принимает форму конкуренции самой продукции, то есть 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 многократно 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 между конкурентоспособностью товара и успешностью 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

---

<sup>11</sup> Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 23.

для потребителей, чем товары конкурентов. Более того, зачастую в качестве синонима понятию «предприятие» применяется термин «товаропроизводитель», подчеркивая, тем самым, продуктовую составляющую деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В то же время, несмотря на кажущуюся очевидность, сведение конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции считаем некорректным. Анализ различий между конкуренцией товаров и конкуренцией хозяйствующих субъектов позволяет предположить, что формирование конкурентного статуса на указанных уровнях конкуренции происходит по совершенно различным принципам. В качестве подтверждения принципиальных отличий между конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью компании можно привести следующую аргументацию.

- 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 какое-либо из звеньев указанной цепи «работает» неэффективно, то снижается конкурентоспособность всего предприятия. Например, продукция может быть конкурентоспособна, но при этом не продаваться по причине неспособности предприятия эффективно продвигать ее на рынке.

- 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. Катъкало: «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 улетучатся» [Катъкало, 2008].

- Предприятие и его продукция имеют различную длительность своего жизненного цикла. Жизненный цикл хозяйствующего субъекта, как правило, более продолжителен — за период его функционирования может сменяться несколько поколений изделий. В ряде случаев жизненный цикл продукции превышает период функционирования компании (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, либо в случае банкротства и реорганизации компании и т.д.).

- Оценка конкурентоспособности продукции применяется к каждому конкретному ее виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент его продуктов. Фактор ассортимента имеет значение с точки зрения формирования оптимального портфеля продукции компании: нередко конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не столько конкурентоспособностью отдельных видов его

продукции, сколько оптимальным их сочетанием и взаимодополнением. Известны и противоположные примеры, когда нерациональное сочетание некоторых видов товаров в рамках одного ассортиментного портфеля снижает конкурентоспособность компании в целом, несмотря на высокую конкурентоспособность каждого вида продукции в отдельности.

Главное отличие механизмов формирования конкурентоспособности предприятия и его продукции заключается в том, что критерии определения конкурентного статуса рассматриваемых объектов вступают между собой в противоречие.

Конкурентоспособность продукции определяется с позиций удовлетворения потребностей потребителя. В этом случае критерием конкурентоспособности выступает соотношение *цена — качество* товара, которое и определяет его конкурентный статус. Конкурентоспособность продукции будет тем выше, чем выше ее качественные характеристики и чем ниже ее цена. Однако, сможет ли такая цена обеспечить необходимую экономическую эффективность для дальнейшего расширенного воспроизводства предприятия — большой вопрос.

Конкурентоспособность компании оценивается с точки зрения интересов собственника (руководства, инвестора) хозяйствующего субъекта. Тогда увеличение конкурентоспособности продукции предприятия 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). Следовательно, выполнение задачи по максимизации конкурентоспособности продукции с сугубо экономической точки зрения 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.

Важно заметить, что сформулированное 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 необходимое соотношение цены и качества, обеспечив при этом достаточный уровень рентабельности. Таким образом, в целях обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия важно найти не то соотношение *цена-качество*, которое максимизирует продажи, а то соотношение, которое максимизирует массу прибыли. Те же компании, которые отождествляют конкурентоспособность предприятия и его продукции, в силу чего пытаются преследовать цели не оптимальной, а максимальной конкурентоспособности продукции, рискуют остаться ни с чем.

Анализ хозяйственной практики показывает, что нередки ситуации, когда конкурентоспособная продукция предлагается далеко не самыми конкурентоспособными предприятиями. Это становится возможным тогда, 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. В этом случае 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.

Можно утверждать, что конкурентоспособность продукции отражает уровень потребительского спроса на нее, а конкурентоспособность предприятия — уровень эффективности его хозяйственной деятельности. Таким образом, высокая конкурентоспособность продукции не только не является обязательным условием конкурентоспособности предприятия, но и вполне может являться причиной ухудшения экономических результатов деятельности хозяйствующего субъекта. В результате «чрезмерного» отвлечения ресурсов хозяйствующего субъекта на обеспечение высокой конкурентоспособности продукции, происходит ослабление прочих ключевых компетенций предприятия, вследствие чего мировая экономика изобилует примерами того, как признанные лидеры, предлагающие потребителям высококонкурентоспособную продукцию, терпят крах: *SAAB, Singer, Polaroid, Pan American, Motorola, Kodak, Yahoo*.

Отметим, что для потребителя то или иное предприятие выступает в первую очередь в форме продукции. 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 оно ассоциируется в первую очередь с его продукцией. В силу этого психологического эффекта и создается иллюзия того, что высокий конкурентный статус компании обуславливается конкурентоспособностью ее

товаров, а также происходит ошибочное отождествление конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции.

При этом закономерен вопрос о том, какова природа очевидной корреляции, существующей между конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта и конкурентоспособностью его продукции? Действительно, как уже указывалось выше, сложно себе представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов. И если мы показали, что рост конкурентоспособности продукции далеко не всегда повышает конкурентоспособность предприятия, как в этом случае объяснить тот факт, что эмпирическая взаимосвязь между ними носит столь всеобщий и устойчивый характер.

Отвечая на этот вопрос, заметим, что процесс формирования конкурентоспособности компании хронологически и логически протекает от управления хозяйствующим субъектом к его конкурентным преимуществам (одним из которых выступает конкурентоспособность продукции). Таким образом, конкурентоспособность продукции есть не что иное, как следствие конкурентоспособности предприятия (более подробно это будет доказано в ходе анализа факторов и источников конкурентоспособности предприятия).

Для уточнения полученного соотношения считаем необходимым разъяснить отличия сделанных нами выводов от существующих в экономической литературе точек зрения по исследуемому вопросу. Достаточно распространенным является тезис о том, что конкурентоспособность продукции есть необходимое условие достижения конкурентоспособности компании, что конкурентоспособность продукции и предприятия соотносятся как часть и целое. На наш взгляд различия в содержании указанных формулировок носят принципиальный характер.

При соотношении рассматриваемых категорий как «часть и целое» исследователь выстраивает их иерархию, двигаясь «по восходящей» и признавая конкурентоспособность продукции базовым понятием. Как следствие, с точки зрения менеджмента провозглашается, что обеспечение конкурентоспособности компании сводится к созданию портфеля конкурентоспособной продукции. В действительности же конкурентоспособность продукции, являющаяся не более чем конкурентным преимуществом, не может предшествовать конкурентоспособности производящего ее предприятия, так же как 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 градиенты менеджмента.

Потратив ограниченные ресурсы на создание конкурентоспособной продукции, без развития прочих элементов цепочки ценностей предприятия, велики риски остаться у разбитого корыта. Справедливым будет и то, что для устранения причин низкой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, следует решать проблему в корне, оптимизируя структуру управления компанией, а не бороться со следствиями и повышать конкурентоспособность товаров компании.

В методологическом плане сделанные выводы позволяют заключить, что все конкурентоспособные предприятия производят конкурентоспособную продукцию, но не все производители конкурентоспособной продукции являются конкурентоспособными предприятиями. Это означает, что информация о конкурентном статусе продукции является недостаточной для выводов о конкурентоспособности компании. Иными словами, конкурентоспособность продукции не может служить индикатором конкурентоспособности ее производителя, а конкурентоспособность хозяйствующего субъекта не может быть достоверно оценена на основании соотношения *цена — качество* его продукции (более подробно этот вопрос будет рассмотрен в ходе анализа методов оценки конкурентоспособности предприятий).

Таким образом, конкурентоспособность продукции по своей сущности далеко не всегда обеспечивает достижение конкурентоспособности предприятия, в силу чего не является ни фактором успеха компании, ни его индикатором. Тогда мы должны констатировать, что предприятие и его продукция не удовлетворяют сформулированному ранее условию взаимобусловленности смежных уровней конкурентоспособности, что нарушает базовые принципы построения рассматриваемой иерархии. Для того, чтобы понять причины сформулированной коллизии, необходимо проанализировать ключевые характеристики предприятия как участника конкурентной борьбы. Предлагаемый анализ позволит нам идентифицировать существенные характеристики хозяйствующего субъекта, обуславливающие выявленное противоречие.

### **2.1.3. Предприятие как субъект конкурентной борьбы**

В первую очередь заметим, что тема предприятия в экономике настолько обширна, что мы не претендуем на сколько-нибудь исчерпывающее ее рассмотрение. По указанному вопросу проведено огромное количество исследований, даже краткий обзор которых невозможен в силу ограниченности объема настоящей работы. Поэтому далее мы проанализируем лишь базовое понятие предприятия и его ключевые характеристики, что позволит нам продолжить изыскания по вопросу конкурентоспособности компаний.

Согласно классическому экономическому определению предприятие есть самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги. В современной экономике предприятие является основной формой организации производства. Компания, будучи юридическим лицом, может заниматься любыми видами хозяйственной деятельности, не запрещенной законодательством. Предприятие, как правило, представляет собой производственно-технологическое, организационное и экономическое единство, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием [Горфинкель, 2007; Гражданский кодекс РФ]. В настоящем исследовании в качестве синонимов к термину «предприятие» используются «хозяйствующий субъект», «фирма», «компания».

Ключевой характеристикой предприятия как субъекта экономической конкуренции является наличие у него цели получения прибыли. Безусловно, существуют и некоммерческие юридические лица, осуществляющие хозяйственную деятельность, не преследуя цели извлечения прибыли (например, потребительские кооперативы или благотворительные фонды). В то же время конкурентоспособность таких организаций (неэкономическая конкурентоспособность) не является объектом настоящего исследования.

Конкуренция по определению предполагает соперничество между ее участниками за достижение одной и той же цели. Предположив, что предприятия стремятся к достижению различных целей (а не максимизируют прибыль), мы должны будем признать отсутствие оснований для конкуренции между ними. Иными словами, наличие интенсивной рыночной конкуренции объективно свидетельствует о существовании общей цели деятельности хозяйствующих субъектов. Указанной общей целью компаний в рыночной экономике является получение прибыли.

Действительно, и поведенческий, и структурный, и функциональный, подходы к рассмотрению конкуренции предполагают извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности хозяйствующих субъектов (каждый в своей трактовке: как результат соотношения фактического уровня издержек предприятия к среднеотраслевому показателю — при поведенческом подходе; как следствие дифференциации либо использования доминирующего положения на рынке — при структурном подходе; как вознаграждение за инновации — при функциональном подходе).

Тезис о ключевом значении прибыли для предприятия находит свое подтверждение в работах классиков стратегического менеджмента. Так, И. Ансофф отмечал, что какие бы неэкономические цели не были бы продекларированы, если предприятие не добьется адекватной прибыли, его выживание будет подвергнуто опасности и ни одна из других целей не сможет быть достигнута. Стратегическая цель предприятия заключается

в том, чтобы приносить достаточно большую прибыль на инвестированный капитал [Ансофф, 1989].

В то же время в формулировках целей ведущих компаний все чаще упоминается о таких благородных идеях, как «удовлетворение общественных потребностей», «обеспечение высочайшего качества продукции», «достойный уровень жизни», «добро и красота» и т.п. Прибыль же если и упоминается, то в качестве второстепенной задачи.

Так, Томпсон и Стрикленд [Томпсон, Стрикленд, 1998] считают, что цели предприятия необходимо дифференцировать на финансовые и стратегические. Финансовые цели предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займов и дивидендов. Стратегические цели направлены на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли; на увеличение доли рынка, а также качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами; на улучшение репутации фирмы и использование передовых технологий. Достижение стратегических целей, по мнению Томпсона и Стрикленда, не менее важно, чем достижение финансовых показателей.

Свой подход к пониманию соотношения финансовых и стратегических целей предприятия предлагает один из ведущих современных специалистов в области стратегического менеджмента Роберт Грант [Грант, 2008]. Он отмечает, что многие компании, добившиеся максимального успеха в получении прибыли и повышении капитализации, пренебрегали финансовыми целями ради технических достижений, максимального удовлетворения покупателей или общественных изменений. И наоборот, многие компании, будучи нацеленными исключительно на прибыль и стоимость акций, потерпели серьезные финансовые неудачи.

Как показывает практика, стремление к долгосрочной прибыли требует, чтобы предприятие добивалось от своих служащих лояльности и ответственности, строило доверительные отношения с поставщиками и потребителями, и заручилась бы доверием и поддержкой со стороны властей и общества. Очевидно, что погоня за корпоративной прибылью не может стать идеей, объединяющей трудовой коллектив, а стремление лишь к финансовым целям вряд ли обеспечит мотивацию, необходимую для достижения успеха в бизнесе, поэтому основная задача, стоящая перед менеджментом компании, заключается в том, чтобы совместить миссию предприятия и получение прибыли. Основателями многих крупнейших компаний редко двигали исключительно финансовые соображения. Весьма существенными факторами, как правило, являются творческий потенциал, желание изменить мир и реализовать свое видение. Такие ценности, как обеспечение возможностей сотрудникам для развития и самореализации, изготовление товара непревзойденного качества, обеспечение безопасных

условий на производстве и охрана окружающей среды, могут ограничить получение прибыли в краткосрочной перспективе, но они жизненно важны для создания стратегического намерения и воспитания взаимопонимания и верности обязательствам внутри самой организации.

В то же время, несмотря на колоссальную значимость стратегических и морально-этических ценностей компании, Грант приходит к выводу о том, что основная цель деятельности предприятия все же состоит в максимизации прибыли, а суть любой стратегии сводится к определению и использованию доступных для фирмы источников прибыли. В том случае, если фирма не максимизирует прибыль, то по истечении некоторого времени она выбывает с рынка в ходе «естественного отбора», осуществляющегося через рыночную конкуренцию. Во многих отраслях экономики конкуренция так интенсивна, что лишь немногие компании могут позволить себе роскошь достигать целей, существенно отличающихся от максимизации прибыли. Предприятия, не способные максимизировать потенциал прибыли своих активов, поглощаются компаниями (и группами инвесторов), сделавшими это.

Даже в тех ситуациях, когда мотивы предприятий и их руководителей выходят далеко за рамки финансовых индикаторов, достичь этих благородных целей они могут только посредством коммерчески успешных предприятий, а коммерческий успех требует принятия стратегий, ориентированных на прибыль. Исследования, проведенные Робертом Грантом, подтверждают, что компании, которые придерживаются высоких этических принципов, являются сторонниками устойчивого развития и участвуют в корпоративной филантропии, добиваются самых больших успехов в развитии своих способностей, адаптации к новым внешним обстоятельствам и, в конечном счете, — в достижении наивысших финансовых показателей. Отсюда закономерен вывод о том, что соединение стратегии с более широким спектром социальных и моральных целей способствует, а вовсе не препятствует получению прибыли в долгосрочной перспективе.

Абсолютно поддерживая выводы Гранта о том, что прибыль является первостепенным условием существования и развития любого предприятия, со своей стороны добавим, что с экономической точки зрения именно прибыль выступает тем индикатором, который сигнализирует об общественной значимости и социальной эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Кроме того, прибыль выступает основным источником финансирования развития компании, вследствие чего отсутствие прибыли лишает компанию перспектив дальнейшего развития. Без прибыли невозможно достижение любых иных корпоративных целей предприятия, сколь бы благородными они ни были.

Кроме того, заметим, что высокое качество и экологичность продукции, использование передовых технологий, корпоративная социальная

ответственность, равно как достижение любых иных стратегических целей, есть не что иное, как инвестиции в соблюдение требований, которые станут обязательными для участников рынка в будущем. Вопрос состоит лишь в том, есть ли у предприятия средства для осуществления таких инвестиций, а также в том, насколько долго собственники компании планируют оставаться в этой отрасли. Следовательно, достижение так называемых стратегических целей также имеет следствием получение прибыли, — только в перспективе. Таким образом, и финансовые, и стратегические цели направлены на получение прибыли, — разница лишь в длительности горизонта планирования.

Исходя из этого, независимо от того, какую миссию декларирует компания, именно максимизация прибыли должна рассматриваться в качестве основной цели деятельности большинства коммерческих предприятий, и именно прибыль (прибыльность) является одним из основных показателей конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Огромный вклад в понимание принципов формирования предприятия как социального института внесла теория организации: бюрократическая школа М. Вебера [Вебер, 1990], административная школа А. Файоля [Файоль, 1992], классическая школа Ф. Тейлора [Тейлор, 1991], и другие направления. Также существенный вклад в понимание механизмов функционирования компаний внесла теория систем [Друкер, 2000; Минцберг и др., 2000; Хаммер, Чампи, 1997]. Указанные подходы не являются взаимоисключающими, поскольку теория организации также рассматривает предприятие как систему. В то же время в рамках теории организации большее внимание уделяется социальным предпосылкам обособления предприятий.

С точки зрения теории организации предприятие представляет собой коллектив с нормативно закрепленным порядком функционирования, иерархией власти, системами коммуникаций и координации деятельности его работников. Любая компания действует во внешней среде, которая включает конкурентов, регуляторов и прочие факторы давления и возможностей, а также является источником ресурсов и принимающей результаты деятельности компании.

При этом предприятие есть социальная система, она создается людьми, функционирует благодаря людям и для людей [Мильнер, 2008]. Каждый из индивидов имеет собственные индивидуальные потребности и стремится к их удовлетворению посредством участия в функционировании предприятия. Для этого предприятием выбирается технология, в соответствии с которой происходит разделение функциональных ролей между подсистемами предприятия. Главной причиной возникновения предприятий является то, что эффективность коллективных усилий по достижению поставленной цели выше, чем эффективность ее достижения индивиду-

ально. В частности, в соответствии с контрактным подходом [Уильямсон, 1996] эффективность фирмы как формы организации коллектива основана на экономии трансакционных издержек.

Итак, предприятия являются, прежде всего, коллективами. Для того, чтобы подчеркнуть принципиальную важность этого, казалось бы, очевидного тезиса обратимся к иным характеристикам, выделяемым экспертами при формулировке понятия «предприятие». К их числу, как правило, относят:

- имущественный комплекс;
- производственно-технологическое единство;
- статус юридического лица.

Безусловно признавая, что большинство крупных предприятий обладают всеми перечисленными признаками, в то же время отметим, что в современной экономике каждый из них в отдельности не является обязательным для ведения деятельности компании.

Говоря об имуществе предприятия, укажем на то, что в условиях глобального аутсорсинга крупный *имущественный комплекс становится nepозволительной роскошью* для многих предприятий, поскольку требует уплаты соответствующих налогов и затрат на обслуживание. Собственники малого и среднего бизнеса могут позволить себе владеть лишь высоколиквидным имуществом в форме коммерческой (складской либо офисной) недвижимости, которая выполняет в первую очередь инвестиционные (а не производственные) функции. В противном случае имущественный комплекс не только становится генератором затрат, но и существенно снижает конкурентоспособность компании. Ведь в условиях, когда спрос на продукцию предприятия является весьма нестабильным (как по физическим объемам, так и по ценовым параметрам), инвестиции в узкоспециализированные внеоборотные активы подвержены значительным маркетинговым рискам, а производственные мощности могут в любой момент оказаться незагруженными. Кроме того, титульное владение крупным имущественным комплексом значительно повышает правовые, налоговые, а также иные риски.

Поэтому значительно проще арендовать необходимое оборудование, а для формирования оборотного капитала привлечь кредитные средства. Другим распространенным вариантом минимизации рисков является передача производственной функции сторонним исполнителям (как правило, географически расположенным в странах Азии). Очевидно, что такая примитивная бизнес-модель не будет отличаться достаточной производственной либо финансовой устойчивостью. В то же время, крайне высокая интенсивность конкуренции не оставляют собственникам другого выбора. Обеспечить достаточную загрузку и рентабельность своих имущественных комплексов могут только высокодоходные компании из монополизированных секторов экономики.

С развитием международного разделения труда *утрачивает актуальность производственно-технологическое единство хозяйствующих субъектов*. Глобализация промышленности и участие предприятий в международных кооперационных цепочках все больше способствует технологическому и организационному разнообразию даже в рамках одной компании. Единство технологии в ряде случаев может иметь место, но его источником выступает унификация требований потребителей, а не производственная политика предприятия. Более того, стремление компании к поддержанию в неизменном виде производственных стандартов и существующей технологии сегодня рассматривается как неспособность оперативно адаптироваться к условиям изменяющейся внешней среды и гибко реагировать на конкурентные вызовы.

Совершенствование современных информационных и финансовых технологий обуславливает *потерю значимости юридического статуса предприятий*. Интернет-торговля и многочисленные платежные системы позволяют эффективно организовывать продажу товаров и услуг, оставаясь физическим лицом. Поэтому достаточно распространенной является практика, когда финансово-хозяйственная деятельность осуществляется без регистрации юридического лица — в качестве индивидуального предпринимателя.

Конечно, с укрупнением масштабов бизнеса, как правило, происходит регистрация юридического лица, однако, она имеет весьма специфические последствия. Основной своей целью указанная регистрация имеет снижение налоговых и юридических рисков учредителей предприятия (ведь юридическое лицо, как правило, отвечает по своим обязательствам в пределах своего уставного капитала, а физическое лицо — всем своим личным имуществом). Кроме того, будучи юридическим лицом, значительно легче оптимизировать налогообложение (в рамках группы юридических лиц), а также применять различные оффшорные схемы. Как следствие, предприятия либо постоянно изменяют свои юридические наименования, либо представляют собой группы из многочисленных аффилированных хозяйствующих субъектов (крупные компании могут включать в себя сотни компаний). В результате этого понятие юридического лица девальвировано и уже давно не отождествляется со стабильностью и социальной ответственностью.

Подчеркнем, что, упоминая об оптимизации налогообложения, мы говорим не только о российских компаниях. Громкие скандалы вокруг ирландских подразделений *Google* и *Apple* (мировых «лидеров» социальной ответственности), благодаря хитроумным «многоходовкам» недоплативших в бюджеты европейских стран десятки миллиардов евро (причем происходило это в течение длительного времени), с очевидностью свидетельствуют о том, что оффшорные схемы оптимизации налогообложения являются общемировой практикой.

Таким образом, в настоящее время статус юридического лица утратил свою обязательность для осуществления финансово-хозяйственной деятельности, стал сугубо формальным признаком, который легко приобретает либо изменяется, и не является более обязательным атрибутом предприятия.

Заметим, что в литературе также называется ряд второстепенных признаков предприятия: обособленные органы управления, самостоятельный баланс, наличие расчетных счетов в банках, и др. В то же время указанные аспекты в большей степени относятся к юридическим характеристикам хозяйствующего субъекта, и поэтому для настоящего исследования не представляют значения.

Резюмируя анализ признаков понятия «предприятие», заметим, что если еще во второй половине XX века предприятие являлось устойчивым во времени коллективом работников, организационно и технологически объединенных вокруг юридически обособленного имущественного комплекса, то в начале XXI века вследствие глобальных социально-экономических изменений в анализируемом понятии были утрачены почти все обязательные атрибуты, за исключением того, что предприятия есть коллективы.

Понимание сущности предприятия как коллектива, то есть группы объединенных общими целями и задачами людей, в наибольшей степени соответствует концепции современной экономики знаний и интеллектуального лидерства [Белл, 1999; Друкер, 2004]. Именно коллектив является основой инновационной экономики, базирующейся не на материальных ресурсах, а на обмене и использовании идей, знаний, информации. Постиндустриальное общество основано не на взаимодействии с природой, а на взаимодействии между людьми. Главным фактором конкурентоспособности становятся интеллектуальные ресурсы. Следовательно, их накопление и развитие становится важнейшей задачей для любого хозяйствующего субъекта. При этом человек, как генератор знаний и носитель опыта, выступает самым ценным фактором производства, а человеческий капитал — основной движущей силой развития экономики знаний. Следовательно, залогом успеха в постиндустриальном обществе является повышение качества человеческого капитала, а также непрерывное производство новых знаний и инноваций.

### 2.1.4. Иерархия субъектов конкурентоспособности

Ключевой характеристикой предприятия в условиях современной экономики знаний является коллектив, то есть группа индивидов, члены которой совместно прилагают усилия для достижения общей цели (назовем это свойство *субъективизмом*). Предприятия — это коллективы, объединенные общей целью максимизации доходов. Мотивация членов этого коллектива имеет в своей основе то, что они несут финансовые риски при снижении

конкурентоспособности своей компании (в форме сокращения прибыли — для собственников, снижения заработка — для наемных работников). В случае банкротства и прекращения деятельности компании, собственники понесут убытки, а персонал лишится своих рабочих мест и заработной платы. Можно говорить, что в случае признания хозяйствующего субъекта несостоятельным, коллектив предприятия распадается и прекращает свое существование. Вместе с коллективом прекращает свое существование и предприятие.

Теперь мы можем объяснить противоречие между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью его продукции. Напомним, что в ходе проведенного анализа нами было показано, что указанные категории имеют различную природу, вследствие чего конкурентоспособность продукции не является ни фактором успеха компании, ни его индикатором. С учетом сделанных выводов становится очевидным, что столь кардинальные различия между, казалось бы, близкими категориями, обусловлены тем, что продукция в отличие от хозяйствующего субъекта не обладает свойством субъективизма.

Далее, поскольку конкурентоспособность продукции не является основной конкурентного статуса компании, они не могут находиться на смежных уровнях одной иерархии. Следовательно, предприятие и его продукция относятся к различным иерархиям феномена «конкурентоспособность». Можно предположить, что нет *единой* иерархии, которая включала бы в себя *все* уровни конкурентоспособности. Существует несколько иерархий конкурентоспособности, каждая из которых включает различные экономические объекты. Конкурентоспособность как категорию нельзя рассматривать вне связи со своим носителем: продукция, предприятия, кластеры, отрасли, регионы и страны, — все они, одновременно являясь носителями конкурентоспособности (объектами оценки конкурентоспособности), в то же время относятся к различным иерархиям категории «конкурентоспособность».

Исходя из целей настоящего исследования, нас в первую очередь интересует та иерархия, которая включает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. Для ее построения необходимо среди различных носителей конкурентоспособности выделить те, которые обладают схожими сущностными признаками, что и предприятие. Это позволит идентифицировать прочие уровни искомой иерархии (помимо самого предприятия). Таким образом, дальнейшая методика построения иерархии конкурентоспособности предприятия будет заключаться в последовательном рассмотрении известных носителей конкурентоспособности и выявления тех из них, которые характеризуются признаками субъективизма.

В первую очередь мы рассмотрим *конкурентоспособность кластеров и отраслей*. Группа схожих по виду деятельности компаний может образовывать кластер. В свою очередь, совокупность кластеров (компаний),

производящих определенный вид продукции, представляет собой отрасль экономики. В силу этого многие исследователи помещают кластеры и отрасли на один уровень иерархии категории «конкурентоспособность».

Содержание конкурентоспособности кластеров и отраслей подробно исследовано в мировой и отечественной экономической литературе. А. Маршалл рассматривал аспекты формирования кластеров в рамках теории промышленных районов [Маршалл, 1993], П. Бекатини описывал кластеры в процессе анализа промышленных округов [Becattini, 1990], М. Энрайт анализировал экономическое развитие при помощи концепции региональных кластеров [Enright, 2000], М. Портер строил теорию конкурентоспособности регионов и стран, основываясь на конкурентоспособности кластеров [Портер, 2000]. Формирование кластеров рассматривается в рамках теории агломераций, в экономической географии, региональной экономике и иных направлениях экономической мысли.

В отечественной экономической науке исследователи, как правило, оперируют понятием территориально-производственного комплекса (ТПК), близким по содержанию к кластеру. Среди современных отечественных исследований по этой тематике можно выделить работы А. И. Татаркина [Татаркин, 2013], Ю. В. Савельева [Савельев, 2010], В. В. Криворотова [Криворотов и др., 2013] и А. Г. Мокроносова [Мокроносов, Маврина, 2014].

В качестве ключевой характеристики кластера большинство экономистов выделяет географическую общность входящих в него хозяйствующих субъектов. Так, М. Портер определял кластеры как сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных предприятий, специализированных поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью некоммерческих организаций и учреждений, конкурирующих, но вместе с тем и взаимодополняющих друг друга.

А вот искомым нами признаком субъективизма (то есть наличием коллектива, члены которого совместно прилагают усилия для достижения общей цели), кластеры не обладают. Во-первых, кластеры являются объединениями хозяйствующих субъектов, а не индивидов. Во-вторых, у участников кластера отсутствует общая цель: каждая компания кластера преследует цель получения своей прибыли, а не максимизации совокупного финансового результата кластера.

Компании кластера не имеют единых собственников (в противном случае кластер становится группой аффилированных хозяйствующих субъектов и с точки зрения конкурентной борьбы должен рассматриваться как холдинг). Кроме того, поскольку кластер не имеет единых органов управления, действия участников кластера сложно квалифицировать как *совместные*. Кластер не может принять решений, обязательных к исполнению всеми его участниками. Безусловно, между компаниями кластера может иметь место

некоторое согласование намерений (через различные ассоциации и союзы), и, в то же время, указанная координатия носит весьма ограниченный характер (в противном случае можно будет говорить о картельном сговоре, запрещенном антимонопольным законодательством). Следовательно, кластер представляет собой группу хозяйствующих субъектов, сам при этом субъектом не являясь. Не обладая признаком субъективизма, кластер не может рассматриваться как субъект конкуренции.

По той же причине не является субъектом конкуренции и отрасль экономики: не имея собственников и органов управления, отрасль представляет собой не более, чем статистическую группировку хозяйствующих субъектов. Более того, не совсем понятно с кем она конкурирует и какова взаимосвязь между уровнем конкурентоспособности отрасли и конкурентным статусом входящих в нее предприятий. Таким образом, отрасль также не обладает признаками субъективизма, в силу чего не относится к иерархии конкурентоспособности предприятия.

Далее рассмотрим *конкурентоспособность регионов*. Поясним, что в контексте рассматриваемого вопроса под регионами мы понимаем географические области, представляющие собой территориальные единицы государств (для России — субъекты федерации).

Здесь заметим, что из географической идентичности входящих в кластер компаний следует, что он территориально компактен, вследствие чего, развитие кластера тесно связано с развитием региона, в котором он располагается. Именно поэтому многие исследователи [Маршалл, 1993; Enright, 2000; Портер, 2000; Татаркин, 2013; Савельев, 2010] ассоциируют конкурентоспособность кластеров и регионов, в которых они располагаются.

Соглашаясь с таким подходом, в то же время полагаем, что конкурентоспособность региона является более емкой категорией, нежели кластера. Конкурентный статус кластера определяется коммерческой эффективностью входящих в него компаний, в то время как конкурентоспособность региона зависит прежде всего от динамики социально-демографических показателей территории. Можно утверждать, что конкурентный статус региона представляет собой комплексную оценку, отражающую его способность поддерживать необходимый уровень своей инвестиционной привлекательности, обеспечивать эффективное функционирование институтов публичной власти, а также развитие человеческого капитала и ресурсной базы территории.

Таким образом, основной характеристикой регионов как носителей конкурентоспособности является их социальная направленность, поэтому критериальными показателями конкурентоспособности региона, помимо темпов роста регионального хозяйственного комплекса, выступают уровень и качество жизни населения (включая экологическую составляющую),

поскольку именно они представляют основную цель социально-экономического развития территории.

Регионы конкурируют между собой за факторы производства: инвестиции, субсидии центральных властей, трудовые ресурсы и доступ к природным ресурсам (в том числе к природным ресурсам из иных регионов). Если компании региона выходят на международный уровень, то вступает в силу специфика юрисдикции и налогового законодательства страны нахождения региона, уровень развития инфраструктуры, научного и образовательного потенциала, а также иные факторы международной (страновой) конкурентоспособности (более подробно будут изложены далее).

Заметим, что в этом случае возникнет конкурентная борьба между странами, а не между отдельными регионами различных стран. Рассуждая о конкуренции российских и американских нефтяных компаний, мы подразумеваем конкурентную борьбу между субъектами экономики РФ и США, а не соперничество Ханты-Мансийского автономного округа и штата Техас. Поэтому прямая конкуренция между регионами по определению носит внутринациональный характер и может иметь место только в рамках одного государства. Одним из следствий отмеченного является то, что для небольших стран, не имеющих деления на крупные территориальные единицы, конкуренция регионов невозможна.

Другим следствием отмеченного является то, что конкуренция между регионами носит не столь ожесточенный характер, как конкуренция между хозяйствующими субъектами либо государствами. Это объясняется тем, что риски возможных потерь для регионов в ходе внутренней конкуренции относительно невелики. Так, компания, уступившая в ходе конкурентной борьбы хозяйствующих субъектов, рискует утратить финансовую устойчивость и прекратить свою деятельность, что повлечет утрату капитала со стороны собственников, а также рабочих мест со стороны работников. Также крайне негативными будут последствия поражения в межгосударственной конкурентной борьбе: современная геополитика свидетельствует о том, что ослабленное государство очень быстро теряет свой экономический суверенитет (а в ряде случаев и политический), что повлечет существенную угрозу для экономической и личной безопасности ее граждан.

Напротив, внутригосударственный характер региональной конкуренции обуславливает невозможность захвата или поглощения одного региона другим (административные реорганизации не в счет). Неконкурентоспособный регион географически не может прекратить свое существование. Поэтому единственным негативным последствием утраты региональной конкурентоспособности будет лишь некоторое снижение уровня жизни населения региона. Кроме того, процессы снижения конкурентоспособности регионов протекают значительно медленнее (как правило, для этого необ-

ходимо не менее 8–10 лет), чем потеря платежеспособности предприятия либо утрата суверенитета государства (как показывает практика в обоих случаях достаточно 2–3 года).

Таким образом, низкая степень угроз для физических лиц (как собственников, так и работников), а также отдаленность их во времени, обуславливают незначительную интенсивность региональной конкуренции. Это приводит к несущественности доли населения региона, осуществляющей какие-либо действия для достижения целей региональной конкурентоспособности: помимо администрации территории и некоторого количества сочувствующих местных жителей этими вопросами, как правило, никто не занимается.

Именно поэтому мы можем утверждать, что «коллектив» региона (то есть группа индивидов, члены которой совместно прилагают усилия для достижения общей цели) ничтожно мал, вследствие чего регионы, так же как и отрасли, не обладают признаками субъективизма, не являются субъектами конкуренции, и не относятся к иерархии конкурентоспособности предприятия. Можно утверждать, что с точки зрения экономической конкуренции регион, так же как и отрасль, представляет собой не более, чем статистическую группировку. Отрасль является группировкой хозяйствующих субъектов по виду деятельности, а регион — по географической принадлежности.

Перейдем к рассмотрению содержания *конкурентоспособности стран*, которая является высшим (по масштабам носителей конкурентоспособности) уровнем конкуренции. Пока мы не принимаем во внимание надгосударственные образования (ЕС, ЕАЭС, НАФТА) поскольку на текущем этапе исторического развития ни одно из них не показало себя дееспособным игроком мировой политики, а центробежные силы постоянно угрожают их целостности.

Впервые научный анализ международной конкуренции был проведен в XVIII веке Адамом Смитом. В результате исследований шотландского экономиста в предложенной им концепции «абсолютных преимуществ» были заложены основы теории конкурентных преимуществ в международной торговле.

Смит связывал конкурентные преимущества отдельных стран с более низким уровнем издержек на поставляемые ими товары. По его мнению, страна могла экспортировать те товары, на производство которых она тратила меньше страны-импортера. Если, например, Швеция, имевшая железную руду, могла производить изделия из железа с меньшими издержками, чем Франция, которая должна была завозить металлические заготовки, то Швеции выгодно было продавать в эту страну металлоизделия. Франция, в свою очередь, благодаря прекрасным климатическим условиям с малыми издержками выращивала виноград и потому могла в ту же Швецию в обмен на металлоизделия поставлять вино. В целом А. Смит на международную

торговлю смотрел как на торговую между обычными хозяйствующими субъектами: покупка выгодна тогда, когда приобретается такой продукт, на изготовление которого приобретающая сторона потратила бы больше, чем она уплачивает при покупке [Смит, 1993; Воронов, 2002].

Идеи Адама Смита относительно конкурентных преимуществ получили свое развитие в работах Д. Рикардо. Он был согласен с посылкой Смита о более низких издержках, однако считал это условие недостаточным для определения предмета экспорта. Рикардо полагал, что стране надо экспортировать не любой товар, а только тот, при продаже которого обеспечивается наиболее эффективное использование ресурсов. Например, Франция производила пшеницу и виноград с издержками более низкими, чем в среднем по Европе, и, следовательно, могла бы продавать то и другое с выгодой для себя. Но разница в ее издержках при производстве винограда по сравнению со среднеевропейскими больше, чем при производстве пшеницы. Значит, сосредоточив свои ресурсы на производстве только винограда, Франция могла выиграть больше, чем при расходе их и на виноград, и на пшеницу. И, следовательно, свои ресурсы она должна направить на возделывание и обработку винограда, продажа которого принесет максимальную выгоду. Следовательно, если стране выгодно экспортировать несколько товарных групп, ей следует сосредоточиться на продаже только той продукции, которая производится с максимальной эффективностью и реализация которой обеспечивает наибольшую выгоду. Эти идеи легли в основу теории «сравнительных преимуществ» в международной торговле, сформулированной английским экономистом [Рикардо, 1993].

В середине XIX века на смену теории сравнительных преимуществ пришла теория соотношения факторов производства, основные положения которой были сформулированы шведскими экономистами Эли Хекшером и Бертилем Олином. Согласно этой теории все страны имеют примерно одинаковую технологию, но в разной степени наделены факторами производства (такими, как земля, рабочая сила, природные ресурсы и капитал). Страны, имеющие в достаточном количестве земельные угодья, пригодные для производства сельскохозяйственной продукции, способны продавать зерно и мясо (примером могли быть США и Россия). Страны, обладающие в избытке рабочей силой, могли экспортировать трудоемкую продукцию (Китай, Япония). Наконец, страны, накопившие в достаточном количестве капитал (средства производства), могли экспортировать промышленную продукцию (Англия, Германия). Страны, имевшие уголь, железо, могли производить металлопродукцию. Таким образом, страны в процессе международной торговли концентрируются на экспорте продукции, для производства которой применяются факторы (земля, природные ресурсы, рабочая сила, капитал), которые имеются у страны в избытке [Хекшер, 2006; Олин, 2004].

Концепция соотношения факторов производства была достаточно популярна в первой половине XX века. В то же время она должна применяться с определенными ограничениями. В частности, спорным является допущение Хекшера и Олина о сопоставимом уровне технологического развития стран, которое не в полной мере соответствовало действительному положению дел, а также полностью исключало из анализа технологический фактор.

Во второй половине XX века доминирующей в теории международной конкурентоспособности стала концепция «национального ромба», предложенная Майклом Портером [Портер, 2015]. В рамках этой концепции выделялись следующие составляющие успеха национальной экономики:

- постоянное внедрение инноваций, новых методов и способов обучения кадров и организации производства, а также развития инфраструктуры;
- стратегия и структура национальных компаний, а также характер конкуренции производителей и поставщиков внутри страны;
- поддержка и развитие отраслей и производств, поставляющих экспортерам сырье и комплектующие, а также обеспечивающих их оперативной информацией;
- параметры внутреннего спроса (его объем, динамика, структура).

Отметим, что Портер (так же как и его предшественники) рассматривал конкурентоспособность страны через призму конкурентоспособности ее компаний (также как через конкурентоспособность компаний он раскрыл конкурентоспособность кластеров, регионов и отраслей). Соглашаясь с тем, что страны вступают в конкурентную борьбу в лице своих хозяйствующих субъектов, в то же время, считаем подобный подход ограниченным. Ведь уже на уровне региона возникает социальная составляющая конкурентоспособности. На уровне государства ее роль становится еще больше, в то время как корпоративный подход не позволяет учесть социальные показатели в должной мере.

В связи с этим в настоящее время при оценке конкурентоспособности стран преобладающим является комплексный подход, при котором во внимание принимается массив статистических параметров, отражающих как динамику экономического сектора, так и социального развития государства.

Здесь в качестве примера можно сослаться на наиболее цитируемый из таких показателей — так называемый индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index), разработанный для Всемирного экономического форума (World Economic Forum)<sup>12</sup>. Указанный индекс рассчитывается как комбинация более сотни статистических индикаторов и результатов опросов нескольких тысяч топ-менеджеров крупнейших

---

<sup>12</sup> Режим доступа: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>.

мировых компаний. Индекс глобальной конкурентоспособности включает 12 блоков показателей:

- Институциональная среда.
- Транспортная, энергетическая и коммуникационная инфраструктура.
- Макроэкономические показатели.
- Здравоохранение и базовое образование.
- Высшее образование и профессиональная подготовка.
- Уровень развития товарных рынков и условий местного спроса.
- Эффективность рынка труда.
- Уровень развития финансового рынка.
- Уровень технологического развития.
- Объем внутреннего рынка.
- Конкурентоспособность бизнеса.
- Способность к технологическим и организационным инновациям.

В зависимости от величины ВВП на душу населения и доли в нем экспорта минерально-сырьевых ресурсов страны для расчета индекса глобальной конкурентоспособности классифицируются на страны факторного развития (чья экономика развивается за счет природных и демографических ресурсов), страны эффективного развития (развитые) и страны инновационного развития (передовые). Отдельно выделяются государства с переходной экономикой (от факторного развития к эффективному, а также от эффективного — к инновационному). Для стран, находящихся в разных группах, используются разные удельные веса для исходных показателей. В результате расчета индекса определяется ранг страны в глобальном рейтинге стран, который ежегодно публикуется Всемирным экономическим форумом.

Помимо Всемирного экономического форума свои индексы конкурентоспособности стран рассчитываются Международным институтом развития менеджмента (IMD)<sup>13</sup>, а также рядом иных неправительственных организаций.

Безусловно отдавая должное той огромной работе по сбору и обработке информации, которую проводит Всемирный экономический форум, тем не менее, полагаем, что индекс глобальной конкурентоспособности имеет излишнюю социально-экономическую направленность и не учитывает геополитическую составляющую международной конкурентоспособности стран (вполне возможно, что Всемирный экономический форум именно такую цель перед собой и ставит). Как бы то ни было, мы считаем, что этот индекс в большей степени отражает конкурентоспособность национальных социально-экономических систем и их инвестиционную привлекательность (причем с точки зрения *западного* инвестора), нежели конкурентоспособность государств как суверенных субъектов мировой политической системы.

<sup>13</sup> Режим доступа: <https://www.imd.org>.

В то же время, между экономикой и политикой существует тесная диалектическая связь. По образному выражению В. И. Ленина экономика является базисом, а политика — это концентрированное выражение экономики. При этом он отмечал примат политики над экономикой, поскольку именно от политической власти зависит вектор развития экономики. В силу этого оценка конкурентоспособности социально-экономических систем в отрыве от оценки эффективности политической системы государства будет неполной.

Вероятно, именно это является причиной того, что рейтинги Всемирного экономического форума, на наш взгляд, не всегда отражают действительное соотношение конкурентного статуса различных государств. Так, в индексе глобальной конкурентоспособности, опубликованном в 2018 году, конкурентоспособность Китая (27-е место) находится на одном уровне с обанкротившейся в 2008 году Исландией (28-е место). Другой крупный мировой игрок — Индия (40-е место), по методике Всемирного экономического форума имеет меньший конкурентный статус, чем крошечная Мальта (37-е место). Россия в указанном отчете находится на 38-м месте.

Рассматривая особенности межгосударственной конкуренции, заметим, что наличие геополитической и социальной составляющей отличает конкурентоспособность стран от конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В то же время, у конкуренции между странами и конкуренции между хозяйствующими субъектами есть общая ключевая характеристика: в обоих случаях речь идет о конкуренции между группами индивидов, члены которой совместно прилагают усилия для достижения общей цели (наличие таких групп мы ранее назвали субъективизмом).

С одной стороны, население страны, как правило, многочисленно, вследствие чего для его сплочения требуются достаточно мощные стимулы. С другой, интенсивность международной конкуренции в современном мире столь высока, а геополитическая картина мира столь динамична, что стимулов для объединения граждан государства предостаточно. Дело в том, что крайне ожесточенный характер современной международной конкуренции обуславливает то, что в случае утраты конкурентоспособности, страны очень быстро прекращают свое существование либо утрачивают экономический суверенитет (СССР, Югославия, Афганистан, Ирак, Сирия, Ливия, Венесуэла и др.).

Вследствие этого конкурентная борьба между странами нередко приобретает форму антагонистического соперничества по религиозному либо национальному признаку, сопровождающегося тяжелейшими политическими и социально-экономическими кризисами. В процессе международной конкуренции возможны не только имущественные потери: зачастую ставится под угрозу личная безопасность граждан, их семей и даже целых этнических групп. Естественно, что перед лицом столь существенных рисков население страны проявляет патриотизм, становится сплоченным

и монолитным, что и обеспечивает основу субъективизма стран как носителей конкуренции.

Следовательно, страны, так же как и предприятия, обладают признаком субъективизма. Тогда вышестоящим (по отношению к хозяйствующему субъекту) уровнем иерархии конкурентоспособности является страна (государство). Подтверждением выявленной взаимосвязи является то, что именно в лице конкретных компаний осуществляется соперничество между странами в экономической сфере. Также очевидно, что прибыльная и эффективная работа предприятий является важнейшим условием успешного развития экономики страны. Именно поэтому М. Портер связывал конкурентоспособность нации непосредственно с конкурентоспособностью ее компаний (минуя уровни кластеров и отраслей).

Таким образом, проанализировав всю цепочку носителей конкурентоспособности (продукция, предприятие, кластер, отрасль, регион, страна) мы смогли идентифицировать два уровня конкуренции, характеризующихся субъективизмом конкурентов: предприятие и страна. И в том, и в другом случае участники конкуренции характеризуются наличием группы индивидов, члены которой совместно прилагают усилия для достижения общей цели. Можно утверждать, что из всей цепочки носителей конкурентоспособности лишь предприятие и страна в силу своего субъективизма являются полноценными *субъектами конкуренции*, а продукция, кластер, отрасль и регион есть лишь объекты оценки конкурентоспособности.

Важно заметить, что существует еще один уровень конкуренции, участники которого также обладают свойством субъективизма. Более того, его участники формируют основу субъективизма как такового. Речь идет о конкуренции индивидов. Ранее этот уровень не упоминался нами, поскольку большинство исследователей не считает его предметом изучения экономической науки, вследствие чего не включает в иерархию категории «конкурентоспособность». В то же время с позиции построения иерархии конкурентоспособности предприятия, игнорирование конкуренции индивидов лишает рассматриваемую иерархию своего базового уровня, без которого она будет неполной. Коллектив предприятия, составляющий фундамент его конкурентоспособности, состоит из отдельных индивидов. Вследствие этого обеспечение конкурентоспособности любой компании невозможно без достижения конкурентоспособности членов его коллектива.

Если хозяйствующий субъект может возникать и исчезать, то индивиды остаются даже после прекращения его деятельности. В этом контексте индивиды являются более стабильной категорией субъектов конкуренции, нежели предприятие. Кроме того, решение о создании и ликвидации компаний также принимается индивидами. Не менее важным является и аксиологический фактор, исходя из которого благополучие конкретного индивида

является более значимым, чем благополучие абстрактного хозяйствующего субъекта. В силу изложенного можно утверждать, что во многих аспектах индивиды первичны по отношению к предприятию.

Поэтому мы убеждены, что искомая нами иерархия конкурентоспособности предприятия в качестве своего базисного уровня (по масштабам субъектов конкуренции, но не по значимости) имеет *конкурентоспособность индивида*. Поэтому дальнейшее исследование конкурентоспособности предприятия будет неполным без краткого обзора научных изысканий в вопросах изучения конкурентного статуса личности.

Позаимствовав понятие «конкурентоспособность» из экономики, в последние десятилетия в психологии и педагогике активно развивается концепция конкурентоспособности личности (индивида) в целях определения оптимального набора компетенций, которыми должен обладать человек.

Категория «конкурентоспособность личности» появилась в психолого-педагогической науке благодаря исследованиям как зарубежных, так и российских ученых. В числе иностранных исследователей отметим работы Р. Маслоу [Маслоу, 2008], К. Роджерса [Роджерс, 1994], Ж.-Ф. Лиотара [Lyotard, 1993], Дж. Грейсона [Грейсон, 1991], Дж. Дьюи [Дьюи, 2000], Т. Парсонса [Парсонс, 1998]. В целом можно утверждать, что представители гуманистической психологии формируют образ личности как активного творца собственной карьеры и жизни. При этом, по мнению классика постмодернистской философии Ж.-Ф. Лиотара существенную роль в обеспечении конкурентоспособности индивида играет образование. Исследователи отмечают, что человек обладает свободой выбора, которая позволяет ему разрабатывать и развивать индивидуальный проект собственной конкурентоспособности. Существенным для развития анализируемой категории стали методологические идеи теории социальной стратификации, а также структурно-функциональный подход Т. Парсонса.

В числе российских ученых, внесших значительный вклад в изучение проблемы формирования конкурентоспособной личности, отметим В. И. Андреева [Андреев, 2004], Л. М. Митину [Митина, 2003], Л. А. Емельянову [Емельянова, 2008], Е. В. Евплову [Евплова, 2012].

Анализируя компетенции, характеризующие конкурентоспособного человека, исследователи выделяют конкурентоспособность специалиста (работника) и конкурентоспособность индивида (личности), подчеркивая, что истинная конкурентоспособность человека может быть достигнута только в случае органичного сочетания обоих указанных составляющих.

Конкурентоспособность личности, как полагает В. И. Андреев, характеризует синтез таких качеств, как четкость целей и ценностных ориентаций, трудолюбие, творческое отношение к делу, способность к риску, независимость, способность быть лидером, стремление к непрерывному

саморазвитию, стрессоустойчивость, стремление к профессиональному росту, к высокому качеству конечного продукта своего труда. При этом исследователь подчеркивает, что ценна не вообще конкурентоспособная личность, а личность, чья конкурентоспособность достигается цивилизованными методами и средствами.

Другой отечественный специалист, Л. М. Митина, анализирует конкурентоспособность индивида в психологическом контексте, делая акцент на компетентности личности. По мнению исследователя, компетентность является значимым элементом целостной личности человека, включая основы фундаментальных научных знаний, умений, а также наличие культурообразных паттернов и эффективных коммуникаций в социуме.

Отметим, что конкурентоспособность индивида в понимании российских исследователей имеет иную социальную природу, чем в западном индивидуализированном обществе. Отечественное понимание конкурентоспособной личности в значительной степени имеет нравственно-этическое наполнение. Таким образом, вопрос о конкурентоспособности человека в российской трактовке связан с ответом на важнейший философский вопрос о сущности человека и смысле человеческого бытия.

В частности, Л. А. Емельянова отмечает, что конкурентоспособность индивида — это способность к постоянному самосовершенствованию и саморазвитию, ключевым фактором которой являются нравственно-этические ценности, культура поведения, чувственно-эмоциональная сфера. При этом, по мнению исследователя, овладеть принципами саморазвития и самосовершенствования человек может лишь в ходе коммуникаций с другими людьми.

Примечательно, что многие педагоги и психологи в результате своих исследований приходят к выводу о наличии связи между конкурентоспособностью организации и конкурентоспособностью ее персонала. Таким образом, двигаясь от субъекта, они подтверждают предположение о том, что фундаментальной основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность индивида.

Итак, нам удалось идентифицировать три уровня конкуренции, носители конкурентоспособности которых обладают свойством субъективизма: индивид (личность), предприятие (хозяйствующий субъект), страна (государство). Указанные субъекты конкуренции в совокупности составляют искомую нами иерархию субъектов конкурентоспособности.

Следует подчеркнуть, что взаимосвязь между конкурентным статусом индивида, компании и страны уже многократно отмечалась исследователями. В рамках психолого-педагогических изысканий отметим работы Э. Брукинг, которая в рамках концепции интеллектуального капитала обосновала, что движущей силой современной экономики выступает творческая личность, ее воображение и интеллект [Брукинг, 2001]. В числе соотечест-

венников, занимавшихся исследованиями в данной сфере, особый интерес представляют публикации Ф. Р. Туктарова в которых он доказывает, что конкурентоспособность компаний и общества определяется конкурентоспособностью человеческой личности [Туктаров, 2007].

Не является новым этот тезис и для экономистов. Можно утверждать, что он вытекает из современной доктрины экономики знаний, берущей свои истоки от ресурсного подхода и концепции динамических способностей [Теесе, 2009]. Более того, с самого зарождения стратегического менеджмента в середине XX века в пионерных работах А. Чандлера и И. Ансоффа подчеркивалась значимость субъективного фактора в создании конкурентного потенциала компании.

Среди российских экономистов, влияние личностного начала на конкуренцию в предпринимательстве рассматривается в публикациях Ю. Б. Рубина [Рубин, 2017]. Особо здесь отметим исследования Е. С. Брулева, который одним из первых выделил субъективную общность различных уровней иерархии категории «конкурентоспособность» [Брулев, 2006]. Он пришел к выводу, что существует лишь два уровня, на которых происходит конкурентная борьба — межличностный (индивид) и групповой (объединение индивидов). Предприятия, регионы и страны рассматриваются Е. С. Брулевым как объединения людей и поэтому в отдельный уровень конкуренции не выделяются.

Безусловно признавая справедливость такого подхода, следует констатировать, что дальнейшего методологического развития он не получил. Кроме того, мы не совсем согласны с Е. С. Брулевым в том, что он видит конкуренцию между предприятиями как продолжение, «своеобразную проекцию» межличностной конкуренции. Мы полагаем, что в ходе экономической конкуренции коллективы хозяйствующих субъектов приобретают ряд характеристик, которые не свойственны для простого «объединения индивидов». К ним можно отнести: организационное единство, субординационную координацию, внутрипроизводственное разделение труда и ряд других. Однако, самым главным отличием коллектива предприятия от иных форм коллективной деятельности людей является ее нацеленность на получение прибыли: в рамках хозяйствующего субъекта абсолютное большинство решений принимается исходя из критерия экономической целесообразности, что не всегда свойственно для индивидов и их объединений в иных сферах деятельности, поэтому рассмотрение предприятия как простого «объединения индивидов», на наш взгляд, является упрощением, которое лишает хозяйствующий субъект экономической составляющей.

Таким образом, нами выделены следующие субъекты конкуренции: индивид (личность), предприятие (хозяйствующий субъект), страна (государство). Они (и только они) образуют иерархию субъектов конкурентоспо-

способности (см. рис. 2.1), оказывая существенное взаимное влияние. Прочие носители конкурентоспособности (продукция, кластер, отрасль, регион) являются объектами оценки конкурентоспособности, в силу чего лишь опосредованно обуславливают конкурентный статус хозяйствующего субъекта.

Определив роль и место предприятия в системе субъектов экономической конкуренции, далее мы можем перейти к непосредственному анализу содержания понятия «конкурентоспособность предприятия».

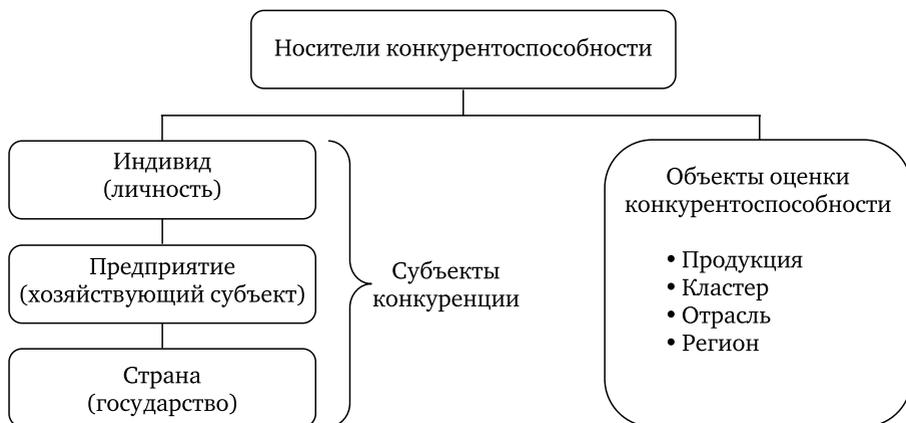


Рис. 2.1. Носители конкурентоспособности

### 2.1.5. Содержание понятия «конкурентоспособность предприятия»

Различия в подходах экономистов при определении сущности феномена конкуренции находят свое отражение и при рассмотрении понятия «конкурентоспособность предприятия». При изучении экономической литературы становится очевидной колоссальная понятийная неопределенность: несмотря на многочисленный характер исследований, посвященных конкурентному статусу предприятий, общепринятой дефиниции конкурентоспособности хозяйствующего субъекта экономистами не выработано. Отмеченная коннотационная неопределенность обусловлена тем, что конкурентоспособность предприятия является относительной (а не абсолютной) характеристикой, в силу чего ее содержание и сущность может трактоваться в зависимости от представлений того или иного познающего субъекта.

Наилучшая, на наш взгляд, классификация многообразия представленных в литературе дефиниций конкурентоспособности хозяйствующего субъекта осуществлена Тихановым Е. А., который выделил пять основных

походов к определению исследуемой категории. Критериальной характеристикой этих подходов явилась сфера проявления конкурентного статуса. Исходя из этого конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в работах зарубежных и отечественных экономистов (табл. 5) находит выражение в его способности:

- производить конкурентоспособную продукцию;
- создавать и удерживать конкурентные преимущества;
- реализовывать наилучшую стратегию;
- сохранять или улучшать положение на рынке;
- вести экономически эффективную деятельность.

Таблица 5

**Формулировки понятия «конкурентоспособность предприятия» в трудах исследователей (источник — [Тиханов, 2017])**

№ п/п	Исследователь	Определение
<b>Способность производить конкурентоспособную продукцию</b>		
1	Т. Адаева	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, быть конкурентоустойчивым и иметь возможность адаптации к изменяющимся условиям конкуренции
2	Ф. Блунк	Способность предоставлять более качественную продукцию и услуги, чем у конкурентов
3	И. Ершова	Способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов
4	М. Портер	Свойство товара выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугам или конкурирующими субъектами рыночных отношений
5	Ю. Рубин	Реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них возможностей способностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
6	И. Сергеев	Способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал
7	Х. Фасхиев	Реальная и потенциальная способность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать конкурентоспособную продукцию
8	В. Швец	Возможность продукции занимать место на конкретном рынке в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя

Продолжение табл. 5

№ п/п	Исследователь	Определение
9	В. Шоколенко	Реальная и потенциальная возможность предприятия производить и продавать конкурентоспособную продукцию с наименьшими затратами
<b>Способность создавать и удерживать конкурентные преимущества</b>		
10	Е. Вайсман	Способность, используя наилучшим образом свои ресурсы и сформированное внутреннее и сложившееся внешнее институциональное обеспечение, создать конкурентные преимущества, позволяющие в настоящем и будущем быть более привлекательным, относительно конкурентов, для потребителей, поставщиков и инвесторов, сохраняя при этом свою финансовую устойчивость и положительную динамику стоимости своего бизнеса
11	М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономических соревнований
12	Н. Дробитько	Система, состоящая из непрерывно взаимодействующих факторов, и характеризующая степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию в течение достаточно длительного периода времени конкурентного преимущества
13	Е. Млоток	Сравнительное преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами
14	Р. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке
<b>Способность реализовывать наилучшую стратегию</b>		
15	В. Катькало	Реализация такой стратегии создания ценности и присвоения рента, которая одновременно не может быть реализована никем из нынешних или потенциальных конкурентов
16	С. Монтгомери, Д. Коллис	Управленческое соответствие между ресурсами фирмы и ее способностями, видением ее будущего образа и бизнес-моделью функционирования в конкретной отрасли или наборе отраслей в конкретный период
17	Г. Хамел	Способность создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты
<b>Способность сохранять или улучшать положение на рынке</b>		
18	В. Беренс П. Хавранек	Все то, что способствует расширению производителем своей рыночной доли за счет конкурентов, а также расширению доли продуктов его производства

№ п/п	Исследователь	Определение
19	И. Зулкарнаев	Текущее положение предприятия на рынке, в первую очередь, доля рынка и тенденции ее изменения
20	А. Селезнев	Предопределяемое совокупностью факторов положение товаропроизводителя на внешних и внутренних рынках, отражаемое через совокупность показателей
21	Т. Ступина	Способность организации функционировать в динамичной конкурентной среде таким образом, чтобы привлекать и сохранять потребителей своей продукции (постоянно повышая его качество), повышая конкурентные преимущества и увеличивая долю на рынке
<b>Способность вести экономически эффективную деятельность</b>		
22	Д. Воронов	Интегральная характеристика, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов в сравнении с конкурентами
23	П. Забелин	Способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности
24	П. Завьялов	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
25	М. Костин	Понятие, отражающее уровень производительности труда, материализованных в производстве достижений НИОКР, уровень налогового пресса, величину прибыли монополий и других факторов
26	В. Криворотов	Реальная и потенциальная способность хозяйствующего субъекта удовлетворять конкретные потребности на рынке, опосредуемая более эффективным в сравнении с конкурентами использованием ограниченных экономических ресурсов и применением более эффективных бизнес-моделей управления
27	М. Манвелян	Способность предприятия оставаться экономически эффективным в условиях конкурентной среды, то есть достигать основной цели своего существования в условиях наличия субъектов-конкурентов, имеющих схожие цели и реализующих схожие бизнес-процессы по их достижению
28	М. Мескон	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности характеризует возможность и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции

Окончание табл. 5

№ п/п	Исследователь	Определение
29	М. Портер	Конкурентоспособность связана с эффективностью использования ресурсов и ее динамикой во времени
30	И. Спиридонов	Способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, чему способствует умелое использование организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности

Последователи *первого подхода* связывают конкурентоспособность предприятия с возможностью выпускать и реализовывать конкурентоспособную продукцию (товары, работы, услуги). При этом одни эксперты отождествляют конкурентоспособность продукции с наличием устойчивого спроса на нее со стороны потребителей, другие — с ее качеством, третьи — с наличием уникальных, привлекательных для покупателей характеристик, четвертые — с эффективным использованием внутреннего потенциала предприятия, обеспечивающим наименьший уровень затрат на ее производство.

Экономисты, являющиеся приверженцами *второго подхода*, усматривают в конкурентоспособности возможность компании создавать, наращивать и удерживать конкурентные преимущества. Эти преимущества позволяют компании успешно выдерживать соперничество с другими хозяйствующими субъектами, сохраняя при этом свою финансовую устойчивость и положительную динамику стоимости бизнеса.

*Третий подход* характеризуется тем, что основной сферой проявления конкурентоспособности компании считается способность хозяйствующего субъекта выстраивать и реализовывать эффективную стратегию, которая не может быть реализована никем из нынешних или потенциальных конкурентов и при этом, одновременно, обеспечивает более оперативную, чем у конкурентов, реакцию на изменение условий рыночной борьбы, а также формирование необходимых ключевых компетенций.

В рамках *четвертого подхода* конкурентный статус хозяйствующего субъекта рассматривается через призму его положения на внутренних и внешних рынках, то есть как способность удерживать или наращивать занимаемую им долю рынка.

Сторонники *пятого подхода* трактуют понятие конкурентоспособности предприятия как эффективность использования хозяйствующим субъектом ограниченных экономических ресурсов, достигаемую за счет применения современных производственных, маркетинговых, организационно-управ-

ленческих инструментов, а также как способность приносить собственникам прибыль не ниже определенного уровня.

С одной стороны, каждый из перечисленных подходов абсолютно справедливо выделяет некоторый аспект понятия «конкурентоспособность предприятия», объективно присущий рассматриваемой категории. В то же время, динамическому подходу к анализу конкуренции в наибольшей степени соответствует позиция М. Портера, связывающая конкурентоспособность компании с эффективностью ее хозяйственной деятельности [Портер, 2000]. Кратко поясним почему.

Определяя понятие «конкурентоспособность предприятия», в качестве базиса дефиниции следует принимать содержание и сущность феномена «конкуренция». При этом очевидно, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта характеризуется степенью достижения целей, являющихся предметом конкурентной борьбы.

В рамках динамического подхода конкуренцией признается соперничество между хозяйствующими субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. Если цель конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, конкуренция есть борьба компаний за получение прибыли. Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает производство и (или) реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. При этом производство и (или) реализация продукции осуществляется с затратами ограниченных экономических ресурсов.

С учетом того, что соотношение между достигнутым результатом (прибылью) и ресурсами (затратами), использованными для его достижения, представляет собой эффективность<sup>14</sup>, можно утверждать, что получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов. Следовательно, сущность рыночной конкуренции заключается в борьбе хозяйствующих субъектов за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования ограниченных экономических ресурсов.

Далее. Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. Таким образом, *конкурентоспособность предприятия есть интегральная характеристика, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов в сравнении с конкурентами.* Можно утверждать, что конкурен-

---

<sup>14</sup> См.: п. 3.7.10 ГОСТ Р ИСО 9000-2015.

тоспособность предприятия есть мера эффективности его хозяйственной деятельности относительно конкурентов.

Сформулировав определение, наиболее точно отражающее динамический характер конкуренции и ее содержание на микроэкономическом уровне, мы получили основу для дальнейшего анализа категории «конкурентоспособность предприятия», а также идентификации факторов и источников последней.



## 2.2. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.2.1. Концепция стратегического планирования

Анализ экономической литературы показывает, что до XX века конкурентоспособность предприятия как самостоятельная экономическая категория находила свою проработку в трудах исследователей в недостаточной степени. Конкурентоспособность хозяйствующих субъектов если и рассматривалась, то в первую очередь как результат сочетания природно-климатических факторов, сложившихся в стране их базирования. В частности, здесь можно отметить изыскания А. Смита и Д. Рикардо, сформулировавших первые положения теории международной конкурентоспособности (более подробно были изложены ранее). Безусловно признавая их одними из первых исследований, объясняющих наличие конкурентных преимуществ, в то же время, полагаем, что классический политэкономический подход в большей мере относится к конкурентоспособности стран, нежели отдельных хозяйствующих субъектов.

Впервые сфера научных исследований обеспечения конкурентоспособности предприятий была очерчена в рамках стратегического менеджмента, оформившегося в середине XX века в самостоятельную предметную отрасль. Здесь пионерными (с точки зрения концепций, определений и методологий) можно признать опубликованные в начале 1960-х годов труды А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа.

Исходное понимание стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия было сформулировано А. Чандлером как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Данная трактовка стала отправной для других основоположников теории стратегического управления и классической для всего ее последующего развития.

Чандлер дифференцировал стратегию в зависимости от структуры фирмы. Он показал, что планирование роста и развития организации опре-

деляет, какие именно технологии будут использованы для достижения целей фирмы. Ключевым выводом исследований Чандлера явился ставший общеизвестным тезис о том, что стратегия определяет структуру [Chandler, 1962].

К. Эндрюс дополнил концепцию Чандлера понятием «отличительной компетенции» организации, а также фактором неопределенности внешней среды фирмы. Вклад Эндрюса заключался в обосновании методики разработки стратегий на основе синтеза знаний о внутренней и внешней среде фирмы. Экономическая стратегия представлялась ему как соответствие между характеристиками фирмы (ее сильными и слабыми сторонами) и рыночными возможностями, благодаря которому она успешно адаптируется к внешней среде. Разработанная Эндрюсом методика получила широкое распространение в практике менеджмента под названием SWOT-анализ [Andrews, 1971].

В отличие от К. Эндрюса теория И. Ансоффа была более детализированной. Особенно это касалось вопроса о процессе создания стратегии. Ансофф впервые смог представить четкий алгоритм создания корпоративной стратегии (в одноименной книге 1965 года), сыгравшей огромную роль в поддержке слабоформализованных тогда процессов роста компаний через диверсификацию. Его видение проблемы было связано с разработкой оптимального стратегического плана для такой компании [Ansoff, 1965].

Указанные исследования положили начало развитию так называемой «школы планирования» стратегического менеджмента. Основу методологии Ансоффа составлял сложный расчетно-аналитический аппарат, с помощью которого разрабатывалась такая стратегия, которая позволит компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное преимущество.

Очевидно, что результаты прогнозирования и планирования в значительной степени зависят от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчетах данных. Для мировой экономики 1960-х годов были характерны сравнительно невысокие темпы изменения макроэкономической среды, ограниченная информация и доступ к дискретно распределенным факторам — природным ресурсам, новым потребностям и рынкам, дешевой рабочей силе и капиталу, новым технологиям и т.п. Все это выводило на первый план максимально полный анализ внешней среды, прогнозирование изменений и проектирование организации в наибольшем (с точки зрения эффективности) с ней соответствии.

Важно отметить, что 1960-е годы характеризовались устойчивым экономическим ростом, в силу чего мир казался предсказуемым, а будущее — надежно планируемым. Вследствие этого концепции долгосрочного и стратегического планирования вызвали большой интерес у исследователей. В данный период создание корпоративных отделов планирования в крупных компаниях США и Европы приобрело массовый характер.

Подчеркнем, что обращение к методам стратегического планирования было вызвано не только модой на них, но и новыми задачами развития компаний, выросшими вследствие диверсификации и интернационализации их деятельности. Именно в этот период появились первые ЭВМ, что значительно увеличило технические возможности применения расчетно-аналитического инструментария методик планирования.

В этих условиях работы Ансоффа были весьма востребованы как теоретиками стратегического управления, так и плановиками-практиками. Его модель стратегического планирования состояла в последовательном процессе принятия стратегических решений, которые он разделил на три группы: стратегические (о продуктах и рынках), административные (об организационной структуре и распределении ресурсов) и оперативные (о бюджетировании).

Глубокий анализ, предпринятый Ансоффом относительно самой концепции стратегии, нашел отражение в тщательной проработке вопроса о процессе создания стратегии, которая означала для Ансоффа последовательность нескольких управленческих решений: о выборе продуктов и рынков; о направлениях развития компании; о конкурентном преимуществе продуктов; о самостоятельном производстве или внешней закупке.

Важно заметить, что уже в те годы исследователи считали «мягкие» элементы управления (стиль управления, трудовой коллектив, совокупность их навыков и компетенций) и организационную культуру компании не менее важными, чем «жесткие» его элементы (стратегия, структура, контроль), традиционно прежде понимавшиеся как приоритетные для конкурентоспособности предприятия.

Огромный вклад в развитие прикладных методик и техник стратегического управления рассматриваемого периода внесли консалтинговые компании, для которых корпоративная стратегия стала основным видом управленческого консультирования. Их достижения в процессе апробации и практического применения теоретических постулатов школы планирования дали мощный толчок к переосмыслению менеджерами-практиками действий по руководству компаниями. Речь идет о знаменитых матрицах оценки продуктового портфеля компании, разработанных Бостонской консалтинговой группой и компанией Мак Кинзи (более подробно эти методики будут рассмотрены далее).

Вместе с тем расширение компаний в конце 1960-х годов вело к усилению давления на них со стороны внешней среды. Изменчивость внешних факторов достигла той отметки, выше которой адаптация к внешней среде методом изменений первоначального плана стала просто неэффективна.

Ограниченность возможностей формализованных систем планирования при выработке стратегических решений стала очевидна в середине 1970-х годов, когда макроэкономическая нестабильность (нефтяной кризис,

рост процентных ставок и др.) выявила оторванность технически сложных моделей планирования от реальных динамичных процессов изменения рыночной среды. На практике эта ограниченность имела следствием то, что указанный период изобилует примерами компаний, не жалевших ресурсов на отделы планирования и при этом принимавших крайне неудачные стратегические решения на основе считавшихся ранее совершенными моделей стратегического планирования.

В этих условиях стало очевидным, что стратегическое планирование само по себе не является конкурентным преимуществом, хотя очевидно, что его отсутствие может привести к ухудшению результатов компании. Можно утверждать, что стратегическое планирование есть необходимое, но не достаточное условие обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В настоящее время, когда стратегическое планирование осуществляется практически во всех крупных компаниях, никаких весомых преимуществ оно не дает. Ведь обладание всеми конкурентами схожими технологиями нивелирует (с точки зрения конкуренции) преимущества обладания таковыми.

Кроме того, практика показала, что ряд базовых допущений концепции стратегического планирования не соответствуют рыночным реалиям. В первую очередь речь идет о допущении устойчивости и предсказуемости окружающей среды. Также не нашло подтверждения рассмотрение процесса выработки корпоративной стратегии как рационального аналитического процесса принятия решений. На авансцену вышли альтернативные концепции ограниченной рациональности и логического инкрементализма. Таким образом, несовершенство методик долгосрочного прогнозирования и их неэффективность в условиях нестабильной макросреды обусловили утрату актуальности стратегического планирования.

### **2.2.2. Концепция позиционирования**

Следующий этап развития теории конкурентоспособности предприятий связан с именем М. Портера, который придал новое содержание понятию конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта. Все предшествовавшие исследования «игнорировали» факт того, что конкурирующие компании обладают различным уровнем доходности. Точнее, различия в доходности были детально изучены на уровне стран (еще А. Смитом), но на уровне отдельных предприятий этот вопрос оставался неисследованным.

Таким образом, в работах Портера проявились объективные тенденции к смещению акцентов с планового роста компаний на вопросы обеспечения прибыли в условиях конкуренции. Главной новацией Портера было то, что он связывал эффективность стратегии предприятия с выбором фирмой выгодной рыночной позиции. В 1980 году в своей известной монографии

«Конкурентная стратегия» Портер изложил свое оригинальное видение теории конкурентоспособности предприятия [Портер, 2000].

Подход Портера состоял в том, чтобы перенести центр внимания с фирмы на отрасль, в которой она конкурирует. Можно говорить о том, что отрасль заменила фирму в качестве основной единицы анализа. В этом свете суть конкурентной стратегии состояла в первую очередь в противодействии отраслевой конкуренции. Рассматривая стратегическое управление в этом контексте, Портер доказывал, что для формирования эффективной конкурентной стратегии необходимо понять три ключевые идеи.

*Первая ключевая идея* позволяет выделить предпосылки формирования конкурентных преимуществ компании. Всю совокупность факторов, определяющих уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, можно сгруппировать в два блока: факторы конкурентной среды и факторы базирования (адаптация модели «национального ромба» Портера на микроэкономическом уровне приводится по [Воронов, 2002]).

Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды могут быть представлены в виде модели пяти сил конкуренции, понимание которых является важным для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами (модель подробно рассмотрена ранее). В рамках этой модели Портером впервые был четко сформулирован тезис о том, что в рамках отрасли конкуренция ведется не только между прямыми конкурентами, но и всеми ее участниками.

В этих условиях цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия состоит в том, чтобы определить в отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защититься от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя. Главной целью предприятия становится позиционирование за мощными барьерами входа в отрасль, что вело к ограничению конкуренции и обеспечению квазимонопольных прибылей путем ценообразования выше уровня предельных издержек (разумеется, в рамках норм антимонопольного законодательства). Таким образом, результатом воздействия данного блока факторов является соответствующее позиционирование, степень адекватности которого сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности компании.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера является концептуальным средством для формулирования и диагностики принципиальных структурных сил механизма рыночной конкуренции, совокупное влияние которых обуславливает предельный потенциал прибыли отрасли. Анализ сил конкуренции обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. При этом каждый хозяйствующий субъект находится в уникальной конкурентной ситуации, что обуславливает необходимость поиска уникальных конкурентных решений.

Оценка сил, влияющих на конкуренцию в отрасли, позволяет выявить сильные и слабые стороны компании. Далее может быть составлен план действий по укреплению существующих или завоеванию новых конкурентных позиций на рынке. Этот план в общем виде будет включать в себя позиционирование предприятия таким образом, чтобы его возможности обеспечивали надежную защиту против сил конкуренции и (или) влияние на расстановку сил посредством стратегических маневров, способных улучшать позиционирование предприятия, а также прогноз изменения факторов конкурентной борьбы и меры реагирования на эти изменения с целью извлечь преимущество за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу.

Помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Рассматривая такие условия хозяйствования, как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистскую политику правительства, различия в практике управления компаниями и др., Портер пришел к выводу, что конкурентные преимущества как на внутреннем, так и на внешнем рынке во многом зависят от факторов, сформировавшихся в стране базирования предприятия. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов (см. рис. 2.2):

- условия факторов производства;
- условия спроса;
- родственные, поддерживающие и смежные предприятия;
- стратегия и структура предприятия.

Кратко рассмотрим каждый из указанных детерминантов.

### *Условия факторов производства*

Условия факторов производства включают в себя такие параметры как обеспеченность факторами производства; иерархию факторов производства: базовые факторы (природные ресурсы, географическое положение, неквалифицированный труд и т.д.), а также специализированные факторы (информационная инфраструктура современных цифровых баз данных, система исследовательских институтов и т.д.); создание факторов производства (инвестиции, фундаментальные исследования, система обучения, сотрудничество и координация с общественными институтами в инновационном процессе); отдельные недостатки факторов производства (например: недостаток рабочей силы, нехватка внутренних поставок сырья и материалов, суровый климат, которые создают препятствия для инновационного процесса).

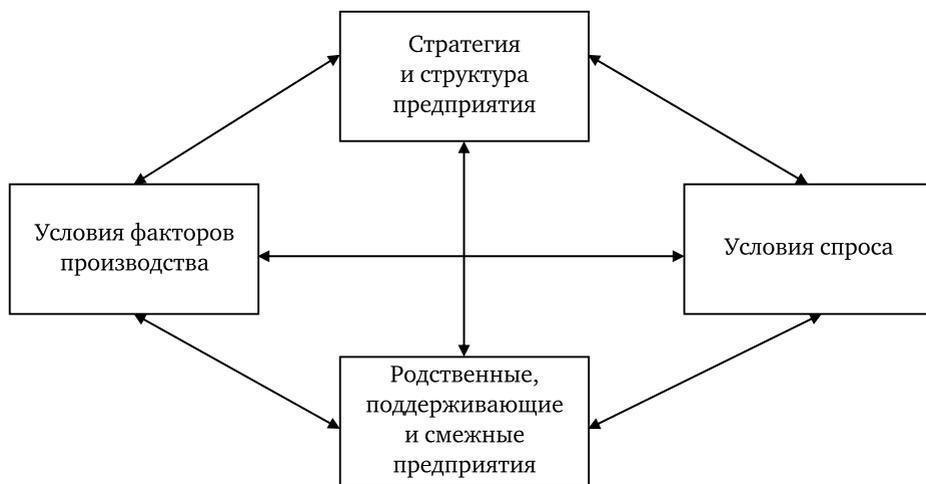


Рис. 2.2. Детерминанты конкурентных преимуществ предприятия

Сужая фокус, заметим, что категория «обеспеченность факторами производства» сама состоит из пяти компонентов:

- людские ресурсы — количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- физические ресурсы — количество, качество и доступность земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесов, источников энергии, климатические условия и географическое положение;
- ресурсы знаний — аккумулированные в банках данных и статистических службах знания и информация либо доступ к данным, накопленным в общественных институтах;
- ресурсы капитала — количество капитала, который может быть привлечен предприятием;
- инфраструктура — транспортная система, система связи, жилой фонд, системы здравоохранения и образования, учреждения культуры.

Несмотря на то, что обеспеченность базовыми факторами производства оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия, благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Базовые факторы, такие, как трудовые ресурсы или местные природные ресурсы, не обеспечивают преимущества в наукоемких отраслях промышленности. В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, наиболее важными являются специализированные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства.

Причем указанные факторы не наследуются, а создаются. Заметим, что набор факторов, которыми обладает предприятие в определенный момент времени, оказывается менее значимым, чем скорость и эффективность их создания и обновления.

Более того, отдельные недостатки в большинстве базовых факторов могут побуждать предприятие к инновациям и обновлению, что превращает эти недостатки в источник конкурентных преимуществ. При наличии благоприятных базовых факторов предприятие может просто довольствоваться этим преимуществом и зачастую использовать их неэффективно. Недостатки же базовых факторов стимулируют предприятие к повышению эффективности производства, что обеспечивает повышение его конкурентоспособности.

В то же время недостатки могут стать источниками преимуществ только при определенных условиях. Прежде всего недостатки должны подавать предприятиям соответствующие «сигналы» об обстоятельствах, имеющих важное значение и для конкурентов, а это стимулирует введение инноваций раньше конкурентов. Второе условие состоит в благоприятных параметрах прочих групп факторов конкурентоспособности, представленных выше, что обеспечивает ресурсы и стимулы для преодоления недостатков базовых факторов производства и превращения их в конкурентные преимущества.

### *Условия спроса*

Предприятия добиваются конкурентного преимущества в тех отраслях или сегментах рынка, где спрос дает им представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем конкурентам. Рассматриваемая группа факторов может быть, в свою очередь, представлена в виде следующей подсистемы:

- структура спроса;
- требовательность покупателей;
- требовательность посредников;
- величина спроса;
- число независимых покупателей;
- скорость роста спроса.

Предприятие имеет конкурентное преимущество в том случае, если местный спрос обеспечивает более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей при условии, что требовательные покупатели осуществляют давление на предприятие, вынуждающее его внедрять инновации быстрее и таким образом получать более утонченные конкурентные преимущества, чем конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем его характер.

Состояние внутреннего спроса помогает создавать конкурентные преимущества в том случае, если соответствующий сегмент рынка оказывается на внутреннем рынке большим или более заметным, чем на внешних рынках, что обуславливает к ним большее внимание со стороны предприятия.

Более важным, чем просто набор сегментов рынка, оказывается сущность покупателей, присутствующих на местном рынке. Предприятие получает конкурентное преимущество, если местные покупатели наиболее развитые и требовательные. Они обеспечивают прогрессивное видение потребностей заказчиков; вынуждают придерживаться высоких стандартов; заставляют вносить улучшения, новшества, совершенствоваться и двигаться в направлении наиболее развитых сегментов.

Местные покупатели могут помочь предприятию получить преимущества, в том случае, когда их потребности «опережают» потребности покупателей других регионов, становясь постоянными «индикаторами заблаговременного предупреждения» тенденций рынка.

### *Родственные, поддерживающие и смежные предприятия*

Третьим детерминантом, определяющим конкурентоспособность предприятия, является наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий. Если говорить о роли поставщиков, то дело не только в том, что они поставляют качественные материалы. Их тесный контакт с потребителем позволяет обоим быстро развиваться. Обмен идеями (они могут возникать и у тех, и у других) и координация действий играют огромную роль в достижении конкурентоспособности предприятий.

Прежде всего они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства — заблаговременно, быстро, а иногда привилегированным образом. Однако значительно более важным оказывается то преимущество, что местные родственные и поддерживающие предприятия предопределяют инновации и модернизацию — преимущество базируется на тесных деловых связях. Поставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга, имеют преимущество в более простом налаживании контактов, возможности обеспечить быстрый и постоянный поток информации, а также в непрерывном обмене идеями и инновациями.

Предприятие получает возможность влиять на то, в каком направлении поставщики прилагают свои усилия по техническому совершенствованию, а также могут выступать в качестве базовых точек для тестирования их исследовательской работы, ускоряя этим продвижение инноваций.

Особые преимущества предприятие имеет в том случае, если родственные, поддерживающие и смежные предприятия сами обладают высокой конкурентоспособностью. Очень полезным для предприятия является

создание «замкнутых» поставщиков, полностью зависящих от внутренней промышленности и не обслуживающих внешних конкурентов.

Внутренняя конкуренция в родственных отраслях обеспечивает аналогичные преимущества: поток информации и технический обмен повышают скорость внедрения инноваций и модернизацию.

### *Стратегия и структура предприятия*

Данная группа факторов отражает специфику управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами и может быть представлена в виде следующей системы параметров:

- цели предприятия;
- индивидуальные цели управления;
- социальные ценности;
- отношение к риску;
- влияние престижа предприятия;
- устойчивая приверженность делу;
- личностная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков;
- характер конкуренции на местном рынке.

Условия, существующие в месте базирования компании, оказывают значительное влияние на то, как предприятие будет создаваться, организовываться и управляться, а также определяют характер местной конкуренции. Конкурентоспособность отдельного хозяйствующего субъекта является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной местности, и источников конкурентных преимуществ этого предприятия.

Компании сильно отличаются в плане целей, которых стремятся достичь организации в целом и отдельные личности. Для достижения конкурентных преимуществ существенна также личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков. Цели местных органов власти и те ценности, которые предлагаются отдельным гражданам и предприятиям, а также престиж, который окружает определенные компании, приводят в движение капитал и людские ресурсы, что, в свою очередь, непосредственно влияет на конкурентоспособность конкретных предприятий.

Особое значение среди указанных параметров имеет местная конкуренция, которая обуславливает давление на предприятие, что вынуждает его совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений. Местные конкуренты побуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы. Помимо этого, местная конкуренция часто выходит за рамки чисто экономичес-

кого соревнования и приобретает психологический характер, становясь соревнованием конкретных людей за право похвалиться результатами, что, возможно, имеет самое большое значение. Кроме того, присутствие сильных местных конкурентов отменяет преимущества, которые происходят из простого существования в конкретных условиях хозяйствования — факторные издержки, доступ или привилегированный доступ к местному рынку, или же издержки для иностранных конкурентов, осуществляющих импорт на этот рынок. Предприятия оказываются вынужденными в создании конкурентных преимуществ выходить за рамки упомянутого выше, получая в результате больше устойчивых преимуществ. Именно сильная местная конкуренция заставляет компании повышать эффективность своей деятельности, завоевывать другие рынки и добиваться там успеха.

Помимо выделенных детерминантов в рамках факторов базирования на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние случайные события, в частности: изобретательство, крупные технологические сдвиги, неожиданные изменения цен крупного масштаба, войны, политические решения.

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, гораздо более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма составных частей. Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

*Вторая ключевая идея* Портера состоит в том, что устойчивые конкурентные преимущества создаются в цепи операций, которые совершает фирма, чтобы создать потребительскую стоимость. Поэтому при проведении стратегического анализа и выборе стратегии необходимо обратиться к так называемой «цепочке создания ценностей» предприятия.

Цепочка создания ценностей представляет собой совокупность всех хозяйственных операций, выполняемых предприятием в процессе создания потребительской стоимости. Указанные операции условно можно разделить на две категории: первичная деятельность и вторичная (поддерживающая) деятельность (см. рис. 2.3).

К первичным видам деятельности относятся:

- материально-техническое обеспечение производства (входящая логистика);
- производственные процессы;
- материально-техническое обеспечение сбыта (исходящая логистика);
- маркетинг и продажи;
- послепродажное обслуживание.

Вторичные (поддерживающие) виды деятельности призваны обеспечить осуществление первичных. К ним относятся:

- материально-техническое снабжение (закупки);
- развитие технологии (НИОКР);
- управление людскими ресурсами;
- инфраструктура предприятия.

Итоговая величина потребительской стоимости, создаваемой компанией, определяется тем, какую сумму потребители готовы заплатить за ее товары или услуги. Для того, чтобы получить конкурентное преимущество, предприятие должно предлагать покупателям примерно такую же потребительскую ценность, как и конкуренты, при этом производя продукцию с меньшими издержками (операционная эффективность), либо действовать так, чтобы давать покупателям продукцию с большей ценностью, за которую можно получить большую цену (стратегическое позиционирование).



Рис. 2.3. Цепочка создания ценностей предприятия

Портер показал, что всякий анализ источников конкурентных преимуществ должен производиться не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий по проектированию, производству, сбыту, поставкам и поддержке своего продукта. Цель такого анализа состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий (будут рассмотрены далее). Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ, которые компания может сформировать, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, в сложном,

высокоточном и наукоемком производстве для успеха обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание, а в простом производстве главную роль может играть реклама, так как процесс изготовления несложен, а послепродажное обслуживание не производится.

При этом предприятие — это больше, чем сумма нескольких видов его деятельности. Между различными видами деятельности могут возникать взаимосвязи, проявляющиеся в том, что способ выполнения одного вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Указанные связи нередко приводят к тому, что дополнительные затраты при настройке отдельных видов деятельности друг к другу в дальнейшем приносят положительный эффект. Например, более дорогие конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание.

Наличие связей также требует согласования разных видов деятельности. Например, чтобы не сорвать сроки поставки сложного оборудования необходимо, чтобы производство, обеспечение поставок сырья и комплектующих, а также пусконаладочные работы были хорошо увязаны. Высокая координация видов деятельности в этом случае обеспечивает своевременную поставку оборудования заказчику. Таким образом, органичное сочетание связанных друг с другом видов деятельности позволяет замещать дорогостоящие операции в одном виде деятельности более дешевыми операциями в другом, что снижает совокупные издержки компании. Кроме того, это обеспечивает снижение времени выполнения заказов потребителей, что имеет все большее значение для конкурентного преимущества. Также отмеченная синергия позволяет сокращать сроки разработки и запуска в производство новых видов продукции.

Тщательное управление связями может стать решающим источником конкурентного преимущества. Многие из этих связей являются имплицитными, и конкуренты могут их не замечать, поэтому для достижения конкурентного преимущества следует подходить к цепочке ценности как к системе, а не как к набору компонентов.

Портер отмечал, что цепочка ценности отдельного предприятия, в свою очередь, входит в более крупную систему, в которую также включены цепочки ценностей поставщиков сырья, комплектующих изделий, оборудования и услуг, цепочки ценности каналов сбыта, а также цепочки ценностей покупателей (см. рис. 2.4). Вышеупомянутые связи не только соединяют разные виды деятельности в рамках предприятия, но и обуславливают взаимную зависимость предприятия, смежников, каналов сбыта и потребителей. Регулярные и своевременные поставки сырья и комплектующих могут обеспечить снижение операционных расходов предприятия, позволяя ему уменьшить складские запасы. Сюда же относятся НИОКР,

послепродажное обслуживание и многие другие виды деятельности. И само предприятие, и его смежники, и сеть сбыта могут получить конкурентные преимущества, если сумеют распознать и использовать такие связи.

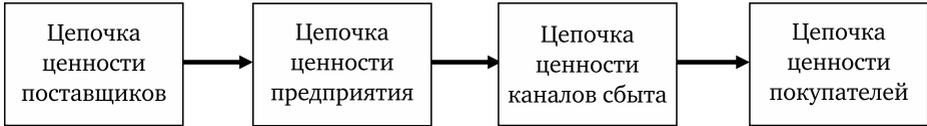


Рис. 2.4. Система ценностей предприятия

Третья ключевая идея Портера заключается в том, что у любой компании есть всего лишь три варианта стратегии, которые могут обеспечить успех в конкурентной борьбе. Выделяя два источника конкурентоспособности (операционную эффективность и стратегическое позиционирование), а также принимая во внимание широту охвата рынка (весь рынок либо узкий сегмент), Портер сформулировал три базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование (см. рис. 2.5).

		Конкурентное преимущество	
		Низкая себестоимость	Уникальность продукта
Стратегическая цель	Весь рынок	<b>Лидерство по издержкам</b>	<b>Дифференциация</b>
	Отдельный сегмент	<b>Фокусирование</b>	

Рис. 2.5. Матрица конкурентных стратегий М. Портера<sup>15</sup>

**Лидерство по издержкам** предполагает наличие более низких операционных расходов, чем у конкурентов. Это распространенная стратегия, которая основывается на высокой производительности и, как правило, связана с проявлением эффекта кривой опыта (проявляется в том, что при многократном выполнении повторяющихся задач происходит снижение удельных издержек компании, не путать с эффектом масштабов производства).

Стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в расширение производства, с целью реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новой продукции, низкие

<sup>15</sup> В некоторых работах М. Портера были опубликованы иные варианты матрицы, при этом базовые конкурентные стратегии остались неизменными.

маркетинговые издержки. В центре внимания стратегии — снижение затрат в сопоставлении с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил, в результате чего компания может противостоять своим конкурентам, а также давлению со стороны поставщиков и покупателей даже в случае ценовой войны, и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту, поскольку первыми давление механизма конкуренции испытывают наименее эффективные фирмы.

**Дифференциация** предполагает обеспечение преимуществ над конкурентами путем создания уникальных продуктов. Уникальность продукции, помимо прочего, позволяет устанавливать премиальные цены. Целью такой стратегии является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация может обеспечиваться за счет различных элементов маркетинга: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис и т.д. Дифференциация защищает фирму от пяти конкурентных сил в части соперничества с существующими конкурентами, а также снижает угрозы, исходящие от новых конкурентов и товаров — заменителей.

Несмотря на то, что наличие уникальных свойств продукции требует, как правило, более высоких затрат, успешная дифференциация позволяет компании добиться большей доходности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Эта стратегия, как правило, не позволяет занять существенную долю рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить повышенную цену товар.

**Фокусирование** (специализация) заключается в концентрации ресурсов на узком рыночном сегменте, на котором компания развивает конкурентное преимущество. В этом случае цель предприятия состоит в удовлетворении потребностей потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

В основе фокусирования лежит предположение о том, что компания с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка,

либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Стратегия фокусирования всегда связана с ограничением занимаемой доли рынка, поскольку всегда предполагает выбор в пользу рентабельности за счет отказа от некоторого объема продаж.

Принципиально важно то, что по убеждению Портера, компания должна реализовывать только одну из перечисленных базовых стратегий. В противном случае фирма окажется «застрявшей где-то посередине» и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии. Такая компания потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальные продукты и услуги. Ей гарантирована низкая прибыльность: либо она проигрывает соревнование за большое количество клиентов, которые требуют низких цен, либо должна снизить свои притязания и конкурировать с фирмами, выпускающими дешевые товары. При этом компания также проигрывает соревнование и за высокоприбыльный бизнес — «сливки снимают» конкуренты, которые успешно пошли по пути дифференциации.

Завершая изложение основных положений методологии М. Портера, заметим, что он сформулировал такие факторы формирования конкурентной стратегии предприятия, которые ранее вообще не учитывались в стратегическом анализе (например, размер компании или количество конкурентов). Это позволило теоретически обосновать получение и использование конкурентного преимущества в результате оптимального позиционирования компании в отрасли. Благодаря введению экономической логики в стратегический анализ Портер смог впервые создать сбалансированную теорию, объясняющую различия результатов фирм в условиях конкуренции. В 1980-е годы теория конкурентных преимуществ Портера быстро стала популярной в деловом и научном мире. Немаловажным здесь было то, что она опиралась на многократную эмпирическую верификацию, осуществленную Портером в ходе его обширной консалтинговой деятельности.

Развивая идею Портера о выборе оптимальной стратегии, А. Томпсон и А. Стрикленд в своих исследованиях [Томпсон, Стрикленд, 1998] описали пять базовых стратегий конкуренции (см. рис. 2.6):

- Стратегия лидерства по издержкам, предусматривающая максимальное сокращение издержек и отпускных цен в целях привлечения наибольшего количества покупателей.
- Стратегия широкой дифференциации, направленная на создание у продукции отличительных характеристик, привлекающих наибольшее количество покупателей.
- Стратегия оптимальных издержек, основанная на сочетании низких издержек и широкой дифференциации продукции, за счет чего обеспечи-

ваются максимальная потребительская ценность продукции и привлечение большого количества покупателей.

- Сфокусированная стратегия низких издержек, ориентированная на ограниченный сегмент потребителей, в котором компания опережает конкурентов за счет более низких издержек.

- Сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на удовлетворение потребностей покупателей целевого сегмента, путем предоставления продукта, наиболее полно соответствующего их вкусам и требованиям.



Рис. 2.6. Матрица конкурентных стратегий Томпсона и Стрикленда

Томпсон и Стрикленд провели подробнейший анализ базовых стратегий и разработали для каждой из них комплекс наступательных и оборонительных действий в зависимости от изменения ситуации на рынке, а также рекомендуемые краткосрочные тактические ходы и долгосрочные действия, определяющие конкурентные возможности компании и ее позицию на рынке.

При этом, по мнению исследователей, важно различать стратегию конкурентной борьбы и деловую стратегию. Стратегия конкуренции включает в себя ответы на вопросы о том, как компания привлекает клиентов, ведет конкурентную борьбу и удерживает свои рыночные позиции. Деловая стратегия является более широким взглядом на бизнес и, помимо конкурентных аспектов, включает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли, а также то, как менеджеры решают стратегические проблемы.

Рассматривая комплекс мер по обеспечению конкурентного статуса хозяйствующего субъекта, Томпсон и Стрикленд подчеркивали, что к числу свойств конкурентоспособности относится необходимость ее количественной оценки, без которой поддержание высокого конкурентного статуса, стано-

вится невозможным. Конкурентоспособность является относительной характеристикой и проявляется при сравнении рассматриваемого предприятия с конкурентами. Для конкурентоспособности также характерна конкретность проявления в условиях конкретного рынка и периода. Конкурентоспособность имеет динамический характер, изменяется с течением времени и зависит от жизненного цикла субъекта конкуренции, происходящих изменений во внешней и внутренней среде компании, а также ряда иных факторов.

Другим последователем Портера, считавшим, что в основе конкурентоспособности компании лежит оптимальная конкурентная стратегия, был французский маркетолог Ж.-Ж. Ламбен. Основываясь на исследованиях Ф. Котлера, использовавшего в качестве критериального показателя рыночной власти компании ее долю рынка, Ламбен в своей работе «Стратегический маркетинг» [Ламбен, 1996] сформулировал четыре основных типа конкурентной стратегии:

- Стратегия лидера рынка, которая характерна для наиболее крупных компаний, являющихся лидерами своих отраслей. При этом существует несколько вариантов стратегии лидера: расширение первичного спроса; оборонительная позиция; наступательная позиция; направление демаркетинга.

- Стратегия бросающего вызов, которую выбирают компании, претендующие на лидерство в отрасли. В этом случае важно правильно выбрать плацдарм для атаки на позиции лидера, а также оценить его возможную реакцию и ответные действия.

- Стратегия следующего за лидером, которую выбирают фирмы с небольшой долей рынка, предпочитающие адаптивное поведение. В этом случае фирма должна обладать компетенциями узкой сегментации рынка, эффективного использования инноваций, специализации на ключевых видах деятельности, а также обладать сильным персональным менеджментом в лице руководства.

- Стратегия специалиста, которую выбирают компании, действующие только на одном или нескольких узких сегментах за счет концентрации ресурсов на главном для себя направлении.

Так же как и все представители школы позиционирования, Ламбен детально анализирует тактику конкурентных действий при различных вариантах развития рыночной среды. В частности, французский исследователь уделил особое внимание анализу конкурентного поведения в условиях различных рыночных структур (монополистическая конкуренция, олигополия и др.).

Рассматривая феномен конкурентоспособности, Ламбен отмечал, что оценка конкурентных позиций необходима для того, чтобы установить, какого преимущества может добиться компания, и в какой степени оно может быть устойчивым. Будучи маркетологом, конкурентное преимущество

компании Ламбен ассоциировал в первую очередь с конкурентоспособностью ее товаров.

Он разделял конкурентные преимущества на внутренние и внешние. Внешние конкурентные преимущества формируются за счет сокращения издержек покупателя и создания дополнительной потребительской стоимости, увеличивая рыночную силу фирмы (аналог стратегического позиционирования Портера). Внутренние конкурентные преимущества базируются на низких издержках производства и управления компанией (аналог операционной эффективности Портера). Как и Портер, французский маркетолог пришел к выводу о том, что внешние и внутренние конкурентные преимущества имеют различную природу, в силу чего являются несовместимыми в рамках одной конкурентной стратегии.

Спустя десятилетие все более ускоряющееся развитие производительных сил и рост интенсивности конкурентной борьбы привели к тектоническим сдвигам в глобальной конкуренции. Кардинально изменилась структура операционных издержек товаропроизводителей, условия налогообложения и баланс мировых производительных сил. Сырьевая себестоимость производства стала занимать все меньший удельный вес в затратах компаний, при постоянно возрастающей доле затрат на маркетинг и продвижение продаж (особенно с использованием информационных технологий). Появилось множество международных территорий с низким уровнем налогообложения (оффшоры). Осуществлять производство товаров в большинстве развитых стран стало экономически и экологически нецелесообразно, вследствие чего основная часть материального производства переместилась в развивающиеся страны.

Кроме того, изменения структуры издержек и все большее развитие цифровых технологий привели к тому, что канонические закономерности, лежавшие в основе экономической науки и стратегического менеджмента, стали утрачивать свою силу. Прежде всего речь идет об эффекте опыта и эффекте масштабов производства — характер их проявления в новых условиях существенно изменился, в результате чего достижение низкого уровня издержек стало возможным и при малых объемах производства. Помимо этого, во многих отраслях уменьшилась доля постоянных расходов, снижая точку безубыточности, а также снизились суммы инвестиций, необходимых для организации производства, сокращая сроки окупаемости проектов и нивелируя барьеры для входа в отрасль.

В результате, к середине 1990-х годов многие положения концепции позиционирования перестали соответствовать новым реалиям изменившейся мировой экономики. В первую очередь стал утрачивать актуальность анализ отраслевых сил. Это произошло по той причине, что в постиндустриальной экономике границы отраслей стали крайне изменчивы и размыты. Кроме того, Портер полагал уровень неопределенности низким, что позволяет

стратегию уверенно предсказывать будущее отрасли и поведение ее участников и выбрать в ней соответствующую позицию. Однако в современных экономических условиях степень неопределенности при планировании значительно увеличилась, поэтому долгосрочный прогноз прибыльности отрасли, лежащий в основе методологии Портера, становится невозможным.

Также стала неактуальной и модель базовых стратегий. Многочисленные конкурентные победы ряда японских и американских компаний опровергли тезис о принципиальной несовместимости стратегий низких издержек и дифференциации. Многие компании сделали то, что представители концепции позиционирования считали невозможным, — одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. По терминологии Портера они «застряли где-то посередине», и при этом не только не потерпели поражение, а вышли победителями в конкурентной борьбе. Стало ясно, что набор базовых стратегий, разработанный Портером и его последователями, требует дальнейшего развития.

Это не означает, что концепция позиционирования полностью утратила свою силу. Многие положения методологии Портера справедливы и по сей день, а ключевые идеи его концепции (такие как модель пяти сил конкуренции, а также модель национального ромба) по-прежнему успешно применяются при разработке конкурентных стратегий ведущих компаний мира. Поскольку методологический инструментарий Портера стал широко использоваться многими компаниями, применение концепции рыночного позиционирования перестало быть источником конкурентного преимущества, став его необходимым (но не достаточным) условием.

### 2.2.3. Трансакционная концепция

Альтернативным направлением развития теории конкурентоспособности предприятия является трансакционный подход, известный также под названием контрактного. Здесь следует заметить, что контрактный подход по своей сути является теорией организации и исторически был сформулирован в целях поиска ответа на вопрос о том, почему существуют компании. При этом ответ, полученный на этот вопрос, был столь революционным, что определил появление нового направления экономической науки. В то же время основные положения контрактной теории могут быть использованы как для объяснения природы организации, так и причин ее конкурентоспособности (либо неконкурентоспособности). Поэтому многие аналитики полагают, что трансакционный метод следует рассматривать как один из подходов к пониманию конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В отличие от концепций стратегического планирования и позиционирования, делающих акцент на алгоритмах выбора стратегии предприятия

и всевозможных вариантах ее реализации, контрактная теория исходит из того, что существует всего лишь одна конкурентная стратегия. Основоположники этого подхода считали, что лучшей стратегией является экономия издержек, поэтому аналитический инструментарий контрактного подхода направлен в первую очередь на анализ структуры затрат предприятия.

Базовой единицей анализа в теории трансакционных издержек признается акт экономического взаимодействия, сделка, трансакция. При этом понятие трансакции понимается достаточно широко и применяется в отношении обмена как материальными благами, так и юридическими обязанностями, сделок как краткосрочного, так и долгосрочного характера, требующих письменного оформления или предполагающих устное взаимопонимание сторон. Издержки и потери, которыми сопровождается такое взаимодействие, получили название трансакционных издержек.

Пионерный вклад в разработку теории трансакционных издержек принадлежит Р. Коузу. В своей работе «Природа фирмы» он показал, что при каждой сделке необходимо проводить переговоры, осуществлять надзор, устанавливать взаимосвязи, устранять разногласия [Коуз, 1993]. Первоначально трансакционные издержки были определены как «издержки пользования рыночным механизмом». Позднее указанное понятие приобрело более широкий смысл. Оно стало обозначать любые виды издержек, сопровождающих взаимодействие экономических агентов независимо от того, где оно происходит — на рынке или внутри организаций. При этом Коуз отмечал, что взаимодействие сторон в рамках таких иерархических структур как фирмы также не свободно от трансакционных издержек.

В контексте источников конкурентоспособности предприятия заметим, что основными факторами, «генерирующими» трансакционные издержки, выступают стороны сделок — субъекты правоотношений. Таким образом, в рамках контрактного подхода уровень издержек впервые ставится в прямую зависимость от субъектного состава предприятия и его контрагентов.

Коуз проанализировал два возможных способа координации — децентрализованный, присущий рынку, и централизованный, характерный для предприятий. По его мнению, соображения экономии трансакционных издержек являются решающими при выборе организационной формы и размеров компании. Любая хозяйствующая единица стоит перед выбором: что для нее выгоднее — принять эти издержки на себя, приобретая необходимые товары и услуги на рынке, или же производить те же товары и услуги собственными силами? Именно стремлением избежать издержек по заключению сделок на рынке можно, по мысли Коуза, объяснить существование компаний, в которых распределение ресурсов происходит административным путем.

Но тогда возникал обратный вопрос: зачем нужен рынок, если вся экономика может быть организована как одна фирма? Ответ Коуза состоял

в том, что административный механизм также не свободен от издержек, которые нарастают по мере увеличения размеров фирмы (потеря управляемости, бюрократизация и т.п.). Поэтому ее границы будут проходить там, где предельные издержки, связанные с использованием рынка, равны предельным издержкам, связанным с использованием иерархической организации.

Огромный вклад в трансакционную теорию позже внес О. Уильямсон. Его работа «Экономические институты капитализма» [Уильямсон, 1996] по праву считается настоящей энциклопедией контрактного подхода. Развивая идеи Коуза, Уильямсон ввел в анализ новое понятие — тип «регулятивных структур».

Он выделил три основных формы контракта. Классический контракт применяется для разовых и повторяющихся сделок со стандартными товарами. Такой контракт содержит четко оговоренные условия и по истечении срока его действия отношения сторон прекращаются. Неоклассический контракт распространяется на сделки средней степени специфичности. Так как не все существенные обстоятельства могут быть заранее в нем отражены, решение части вопросов стороны оставляют на будущее. Отношенческие контракты охватывают высокоспецифические трансакции, при которых критическое значение приобретает личность партнера (поскольку ему невозможно подыскать равноценной замены на рынке). Отношения становятся длительными, неформальные соображения получают перевес над формальными обязательствами.

Каждому типу контракта, по мысли Уильямсона, соответствует особая регулятивная структура. Этим термином обозначаются организационные механизмы, использующиеся для оценки поведения участников, разрешения возможных споров, адаптации к неожиданным изменениям, применения санкций к нарушителям. Защиту классического контракта обеспечивает рынок, поскольку многочисленность потенциальных продавцов и покупателей ограничивает возможность нечестного поведения; споры же по таким контрактам решаются судами. Неоклассические контракты регулируются трехсторонней структурой, принимающей форму арбитража. Регулирование отношенческих контрактов осуществляется в ходе двусторонних неформальных переговоров, без обращения к закону или авторитету третьего лица. Наконец, в случае отношенческих контрактов, предполагающих значительные инвестиции в высокоспецифические активы, создаются унитарные регулятивные структуры — компании, где принятие решений возлагается на одну из сторон.

Трансакции (сделки) классифицируются по трем главным признакам — степени их специфичности, повторяемости и неопределенности. Чем более специальный, повторяющийся и неопределенный характер они

имеют, тем выше транзакционные издержки и тем сильнее стимулы к установлению долговременных отношений между участниками.

Таким образом, предположение Уильямсона состоит в том, что фирма обеспечивает более надежную защиту специфических ресурсов от «вымогательства», позволяет их владельцам быстрее приспосабливаться к непредвиденным изменениям. Однако этот выигрыш достигается ценой ослабления стимулов. По его выражению, если на рынке действуют стимулы «высокой мощности», то в фирме — стимулы «слабой мощности». Именно поэтому границы фирмы проходят там, где выгоды от лучшей адаптации и большей защищенности специфических активов уравниваются потерями от ослабления стимулов.

Уильямсон исследовал процессы внутри фирмы и выдвинул некоторые положения, касающиеся поведения собственников, менеджеров и роста фирмы. Он предположил, что кроме экономии на эффекте масштаба и экономии, вызванной расширением сфер деятельности (диверсификации), компания растет по причине экономии на транзакционных издержках.

Одно из центральных мест в теории транзакционных издержек принадлежит проблеме оппортунистического поведения. К оппортунизму в рамках транзакционного подхода относятся различные случаи обмана и манкирования взятыми на себя обязательствами. При этом Уильямсон различал две основных формы оппортунизма, первая из которых характерна для отношений внутри организаций, а вторая — для рыночных сделок. Таким образом, можно констатировать, что Уильямсон еще в большей степени связал конкурентоспособность предприятия и субъективные факторы его внешней и внутренней среды.

Также внесли существенный вклад в развитие транзакционного подхода С. Гроссман, Г. Харт, Д. Крепс и ряд других исследователей. Признавая значимость результатов контрактного подхода в поисках ответа на вопрос о причинах возникновения хозяйствующих субъектов, в то же время следует отметить, что природа конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов и способы их формирования остались в транзакционной теории нераскрытыми.

Такая ситуация в определенной мере явилась следствием того, что в рамках данного подхода был достаточно детально представлен предмет теории, а именно модель фирмы. Формировались, анализировались и верифицировались выводы из этой модели, однако мало внимания уделялось тому, что есть фирма, то есть тому, что представляет собой объект теории. Квинтэссенцией такого отношения к фирме как объекту исследования можно считать ставшее широко употребляемым выражение «фирма как совокупность контрактов». Вследствие этого о стратегиях предприятий говорить просто невозможно: у контрактов (и даже их совокупностей) никаких конкурентных стратегий

быть не может. Они могут быть только у индивидов, заключающих те или иные контракты и исполняющих (либо не исполняющих) их [Тамбовцев, 2010].

Другой момент, обусловивший весьма критическое отношение исследователей к контрактной концепции, — достаточно жесткая позиция, занятая Уильямсоном по поводу целей фирмы в отношении трансакционных издержек. «Экономия издержек — лучшая стратегия», — позиция занятая им еще в начале 1990-х годов и не раз подтвержденная впоследствии. Разнообразие стратегических практик и разносторонние подходы в области стратегии предприятия оказывались при таком подходе на периферии внимания исследователя.

Отмечая недостатки теории трансакционных издержек, нельзя не отметить и то, что, несмотря на значительную теоретическую проработанность контрактного подхода, весьма актуальным остается вопрос количественной оценки трансакционных издержек. Заметим, что этот вопрос имеет не только прикладное значение, — можно предположить, что эта проблема становится важнейшей задачей вообще теории трансакций, так как выступает критерием истины выдвинутых теоретических положений.

Дело в том, что упомянутые ранее недостатки, имеющие концептуальный характер, определили методологические сложности при количественной оценке трансакционных издержек, проблема эмпирической оценки которых обусловлена рядом факторов. Прежде всего есть несколько подходов к определению понятия трансакционных затрат, а единого подхода нет. Более того, все имеющиеся определения недостаточно операциональны. Принципиально важным в прикладном и методологическом аспекте считается и разработка методики классификации трансакционных затрат.

Трансакционные и производственные издержки находятся в неразрывной функциональной зависимости: зачастую выбор технологии обуславливает структуру трансакционных издержек, равно как и наличие трансакционных издержек, в свою очередь, ограничивает альтернативы выбора технологий. Граница, проводимая между ними, весьма условна, что создает сложности при их количественной оценке. Следствием отмеченного является то, что несмотря на огромное количество исследований, посвященных данной тематике, единого подхода к классификации издержек на трансакционные и производственные не существует.

В результате на сегодняшний день большинство эмпирических исследований вынужденно применяют подход, который предполагает оценку лишь направления изменения трансакционных затрат (без определения количественных параметров). Было предпринято несколько попыток произвести их количественную оценку, самой известной из которых считается расчет уровня трансакционных издержек в частном секторе экономики по отношению к ВВП США, произведенный Дж. Уоллисом и Д. Нортон в се-

редине 1980-х годов. Согласно полученным оценкам доля транзакционных услуг в ВВП США, оказываемых частным сектором, увеличилась с 26 % в 1870 году до 55 % в 1970 году [Wallis, North, 1988].

Самое интересное заключается в том, что последующий анализ результатов исследования так и не позволил установить точных причин выявленных тенденций. Так, с одной стороны, расширение транзакционного сектора экономики может происходить, к примеру, за счет снижения стоимости единичной транзакции (если эластичность спроса на транзакционные услуги по цене выше единицы), что является фактором роста экономики. В то же время те же самые тенденции могут объясняться удорожанием процессов транзакций (вследствие установления государством неэффективных правил, регулирующих отношения собственности), что является негативным фактором. Таким образом, несмотря на многочисленные исследования, рост доли транзакционного сектора экономики США так и не был однозначно идентифицирован как положительный или отрицательный фактор экономического роста.

Если даже на макроэкономическом уровне, где исследования выполняются специализированными научными организациями под руководством нобелевских лауреатов, наблюдаются сложности в расчетах и интерпретации их результатов, то можно только представить, какой методологический «хаос» царит в прикладных исследованиях на уровне хозяйствующих субъектов. Сложности эмпирической оценки транзакционных издержек, на наш взгляд, есть следствие упомянутых ранее концептуальных внутренних противоречий контрактного подхода. Отмеченное существенно снижает возможности практического применения концепции транзакционных издержек, вследствие чего дальнейшее развитие рассматриваемого подхода (в части идентификации факторов и источников конкурентоспособности предприятия) существенно замедлилось (если не зашло в тупик).

При этом, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на ограниченность сферы применения, в рамках контрактной теории впервые было уделено столь существенное внимание влиянию субъективных факторов на результаты деятельности компании. Это, несомненно, выделяет транзакционную концепцию из всех других подходов к анализу конкурентных преимуществ предприятия.

### 2.2.4. Ресурсная концепция

Продолжая анализ развития концепций конкурентных преимуществ, напомним, что глобальные структурные сдвиги в мировой экономике обусловили утрату актуальности школы позиционирования. Изменения

условий хозяйствования, происходившие в 1980-х годах были беспрецедентными: характер и границы конкуренции на большинстве товарных рынков начали стремительно изменяться под влиянием глобализации бизнеса, а также ускорения обновления технологий и качественного изменения спроса. Широкое проникновение информационных технологий привело к реконфигурации барьеров входа практически во все отрасли. Масштабы перемены были таковы, что многие ведущие корпорации США, Европы и Японии вступили в полосу рецессии.

С одной стороны, множество фирм добивалось успеха вопреки установкам М. Портера о необходимости выбора одной из трех стратегий, с другой — компании, которые четко следовали концепции позиционирования, в изменившихся экономических условиях нередко терпели крах. В результате глобализации иностранные конкуренты стали приходить на внутренние национальные рынки и, будучи вооруженными новыми идеями и технологиями, начали захватывать значительные рыночные доли. Стало очевидным, что стратегия, построенная исключительно на позиционировании, больше не приносит необходимого результата.

Не оправдала надежды управленцев и контрактная концепция: безусловно являясь значимой для обогащения стратегического менеджмента новыми направлениями поиска конкурентных стратегий, транзакционная теория все же не предложила практикам универсального инструментария для выработки эффективных управленческих решений. Вследствие этого в экономической литературе появился целый ряд исследований, в которых делалась попытка синтеза транзакционного подхода с другими концепциями теории конкурентных преимуществ. В этом отношении наиболее успешным стал ресурсный подход, отразивший в себе произошедшие глобальные трансформации в мировой экономике.

Основной посыл ресурсной концепции состоит в том, что компаниям может быть свойственна неоднородность, возникающая вследствие обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями. Указанные ресурсы и способности, являясь источниками экономических рента, определяют конкурентные преимущества предприятий. При этом категория ресурсов понимается в самом широком смысле: все то, что обеспечивает функционирование фирмы, включая знания, способности и действия менеджеров, а также иные специфические активы, которые трудно либо вовсе невозможно имитировать.

Широкая трактовка ресурсов, обеспечила высокую привлекательность ресурсной концепции для исследователей стратегического менеджмента, поскольку «возвращала» им (в отличие от транзакционного подхода) традиционный объект анализа. При этом предмет теории не оказывался в столь резком несоответствии с практической действительностью,

как это имело место для контрактной теории: фирма как совокупность ресурсов существенно ближе к практике управления, чем фирма как пучок контрактов.

В условиях изменчивости предпочтений потребителей, постоянного развития технологий их обслуживания и непостоянства внешней среды, идентификация компании с позиций того, что она способна делать, обеспечивает более основательный фундамент для стратегии, чем определение, базирующееся на потребностях, которые фирма стремится удовлетворить. Решение проблемы внешних изменений, состоит в том, что компании должны определять свои рынки широко (исходя из основных потребностей клиента), а не узко (исходя только из конкретных товаров). Например, железнодорожным компаниям нужно рассматривать себя как транспортный бизнес, а не как бизнес железнодорожных перевозок [Levitt, 1983].

В отличие от модели Портера, предполагающей, что конкурентный статус фирмы определяется ее позиционированием в отрасли, в рамках ресурсной концепции конкурентные преимущества формируются через организационные способности компании создавать и использовать свои ключевые компетенции. Следовательно, единицей анализа при ресурсном подходе становится предприятие, а не отрасль, как это было в рамках концепции позиционирования.

Ресурсная концепция была лишена многих ограничительных поведенческих предпосылок, что стало одной из причин ее популярности среди теоретиков и практиков менеджмента. В результате, в середине 1990-х годов в теории стратегического управления доминирующей стала именно ресурсная концепция. Произошло это после публикации статьи К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации», в которой на примерах успешных компаний ими были показаны преимущества концепции предприятия как портфеля компетенций (в отличие от портфеля бизнес-единиц либо продуктового портфеля).

Хамел и Прахалад ввели термин «ключевые компетенции», чтобы выделить организационные способности предприятия, обуславливающие его конкурентные преимущества. Один из последователей ресурсного подхода, Р. Грант в своих работах отмечал, что на самом деле невозможно установить, каким образом формируются организационные способности, «как они реализуются и почему некоторые компании, опираясь на свои способности, достигают более высоких результатов, чем все остальные». Ни внешним, ни внутренним наблюдателям причинная связь между составом и свойствами ресурсов, которые используются фирмой, и возникающим конкурентным преимуществом может быть совершенно не ясна [Грант, 2008].

Таким образом, в рамках ресурсной концепции было дано оригинальное толкование понятия конкурентного преимущества: последнее имеет место, когда фирма реализует такую стратегию создания стоимости, которая одновременно не может быть реализована никем из ее нынешних или потенциальных конкурентов. При этом устойчивые источники устойчивых конкурентных преимуществ заключаются в способности консолидировать имеющиеся в компании технологии и навыки в компетенции, обладающие высоким потенциалом адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Чтобы перейти от субъективного анализа к объективному Грант подчеркивал важность количественной оценки конкурентоспособности компании, для чего предлагал использовать бенчмаркинг — систематизированную методологию идентификации определенных функций и сравнения их эффективности с конкурентами.

Ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой компании и исходит из того, что ключом к прибыльности является не повторение модели поведения других фирм, а использование различий между ними. Создание конкурентного преимущества предполагает формулирование и реализацию стратегии, основанной прежде всего на внутренних факторах: на уникальности багажа ресурсов и способностей каждой фирмы. Не существует универсальной схемы достижения успеха, каждая фирма обладает своим набором ресурсов и способностей и даже когда в отрасли есть общие предпосылки к конкурентному преимуществу, каждая из компаний отрасли выбирает уникальную стратегию, сочетающую ее ресурсы и способности с отраслевыми факторами успеха.

В основу концепции Хамела и Прахалада было положено предположение о том, что время эволюционных изменений завершилось и мы вступили в эпоху революций, когда победителями становятся те компании, которые идут по пути постоянных изменений с помощью инновационных идей, воплощенных в новых моделях бизнеса. Процесс выбора стратегии Хамел и Прахалад представили как выбор альтернатив исходя из критериев новизны рынка и ключевых компетенций (см. рис. 2.7).

Успешная фирма использует те же факторы производства, что и ее конкуренты, но благодаря организационным способностям преобразовывает эти факторы в продукты и услуги, отличающиеся более высоким качеством или более низкими издержками. Исходя из этого, сущность стратегического управления при ресурсном подходе сводится к формированию и развитию уникальных ресурсов и способностей. Содержанием успешных стратегий становится не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных, трудно копируемых другими фирмами организационных компетенций как залога обладания конкурентными преимуществами в бизнесе.

		Рынок	
		Существующий	Новый
Ключевая компетенция	Новая	Формирование новых ключевых компетенций для удержания и расширения занятых позиций на рынке	Выход на перспективные рынки путем формирования новых ключевых компетенций
	Существующая	Улучшение использования имеющихся ключевых компетенций для удержания занимаемых позиций	Использование имеющихся ключевых компетенций для выпуска новых видов продукции

Рис. 2.7. Матрица конкурентных стратегий Хамела и Прахалада

Важным элементом ресурсной концепции является тезис о том, что персонал оказывает существенное влияние на экономические результаты и конкурентоспособность компании. Хамел и Прахалад подчеркивали, что искренняя заинтересованность персонала в реализации целей компании может стать движущей силой для непрерывного развития организационных способностей фирмы, а стремление «создавать будущее» гораздо важнее для обеспечения устойчивого развития предприятия, нежели его преимущества в ресурсах.

Заметим, что положения ресурсной концепции, берут свое начало в исследованиях Ф. Селзника, который в 1957 году, написав книгу «Лидерство в управлении», стал одним из первых авторов, отметивших, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют ее успех. Селзник утверждал, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно: в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», проявляющийся через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в формирующейся со временем институциональной системе, влияющей на компетенцию организации формировать, развивать и поддерживать определенные стратегии [Selznick, 1957].

В 1965 году в своей книге «Корпоративная стратегия» Ансофф предложил шаблонный список умений и ресурсов, так называемую «сетку компетенций», которая должна регулярно составляться (как для самой компании, так и для ее конкурентов) в целях проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы участников отрасли [Ansoff, 1965].

Следовательно, ключевые идеи ресурсной концепции являются логическим продолжением более ранних разработок исследователей стратегического управления. Многие из них были сформулированы за несколько десятилетий до того, как ресурсный подход обрел свою популярность [Ефремов, 2001]. Рост актуальности этих идей был обусловлен кардинальными изменениями мировой экономики, перераспределившими рост значимости человеческого фактора в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

Несмотря на успех ресурсной концепции, ряд ее положений подвергся обоснованной критике. В первую очередь аналитиками отмечалась некоторая тавтологичность подхода: «успешные фирмы успешны, потому что они обладают уникальными ресурсами, поэтому они должны формировать у себя такие ресурсы, чтобы быть успешными». Кроме того, если даже руководство компании не всегда осознает, какие именно ресурсы формируют конкурентные преимущества, то затруднительны и какие-либо рекомендации по их созданию и поддержанию. Авторов ресурсного подхода критиковали за максимализм и абстрактность концепции, вследствие чего ее сложно применить на практике. Организационные способности, ключевые компетенции и другие допущения представляются сугубо теоретическими построениями. И пока фирма грезит о стратегической архитектуре будущего, она рискует растерять все сегодняшние преимущества.

Можно утверждать, что в настоящее время большинство компаний научилось идентифицировать и развивать свои ключевые компетенции и диверсифицировать направления бизнеса. Поэтому способность развивать ключевые компетенции (круг которых, как оказывается, все-таки ограничен) перестала быть конкурентным преимуществом, обеспечивающим лидерство в отрасли.

### **2.2.5. Концепция интеллектуального потенциала**

Развитием ресурсного подхода, рассматривавшего знания в качестве одного из главных ресурсов компании, стала концепция интеллектуального потенциала. Вследствие ведущей роли в ней таких категорий как управление информацией, обучение, динамические способности и т.п., она в значительной степени лежит в основе популярной сегодня «экономики знаний».

В соответствии с концепцией интеллектуального потенциала конкурентное преимущество обеспечивается наличием у фирмы динамических способностей, то есть способностей модифицировать и перестраивать свои ресурсы и компетенции для достижения лучшего соответствия с изменившейся внешней средой. В основе эффективной деятельности оказывается конфигурирование активов и соединение ресурсов со знаниями. Способ-

ности фирмы, в свою очередь, трактуются как изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки и функциональные компетенции. Конкурентные преимущества создаются путем использования организационных и управленческих процедур для того, чтобы на долгосрочный период развить высокоэффективные рутины.

Динамические способности представляют собой потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде. Рассматривая знание и интеллект как основной ценностный ресурс фирмы, исследователи объясняют различия в конкурентном положении организаций как следствие асимметрии в интеллектуальном капитале и знаниях между ними. Таким образом, предприятие рассматривается как совокупность знаний, направленных на создание ценности. В этих условиях способность учиться становится источником конкурентных преимуществ компании.

Организационные способности требуют, чтобы опыт различных людей был объединен с основным оборудованием, технологией и другими ресурсами. Указанная интеграция происходит через «организационные рутины», описывающие регулярные и предсказуемые модели, представляющие собой определенную последовательность скоординированных действий работников [Nelson, Winter, 1982].

Как отмечал Р. Грант, организационные способности можно рассматривать как проявление знаний компании. В этом контексте знания становятся самым значимым ресурсом фирмы, а хозяйственная деятельность сопровождается непрерывным распространением знаний из одного подразделения организации в другое в целях дальнейшего воспроизводства. Можно утверждать, что вся деятельность предприятия связана с управлением знаниями, воплощенными в людях, машинах и системах бизнеса, а управление знаниями охватывает всю область менеджмента. В такой ситуации методы управления знаниями становятся основными инструментами ведения конкурентной борьбы.

Именно на это направлены традиционные информационные технологии, которые стали гигантским шагом в хранении, анализе и систематизации явного знания. В то же время существенная часть знаний с трудом поддается передаче, а некоторые формы знаний очень сложно копировать. Неявное знание не поддается кодификации с помощью классических информационно-технологических систем. Идентификация этого знания, сохранение и передача в другие подразделения компании для более эффективного использования становятся главной задачей управления. Именно в области управления неявным знанием (включающим в себя организационные способности) содержатся основные проблемы и возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Одним из решений проблемы воспроизводства неявного знания является использование наставничества и другие формы обучения работников. Поэтому большая часть организационного обучения основана на опыте и интуиции. В этих условиях существенно возрастает роль неформальной системы отношений в трудовом коллективе.

И поскольку главным носителем и генератором знаний является индивид, в рамках концепции интеллектуального потенциала происходит очередной этап «гуманизации» теории конкурентных преимуществ, в результате которого еще больше возрастает роль персонала в формировании конкурентного статуса предприятия, поэтому компании стали гораздо меньше полагаться на формальную квалификацию работников и гораздо больше — на их адаптивность, обучаемость и умение взаимодействовать в коллективе. Многие фирмы стали создавать кадровые центры, призванные обеспечить всестороннюю оценку компетенций своих работников [Грант, 2008].

Существенный вклад в развитие подхода, основанного на знаниях внес нобелевский лауреат Р. Лукас. Он считал, что одним из факторов успешного развития компании является «человеческий капитал», то есть навыки, умения, знания, квалификация и согласованность действий ее персонала [Лукас, 2013]. Главным свойством интеллектуального потенциала является то, что прирост человеческого капитала конкретного работника повышает возможности не только данного индивида, но и других людей, которые взаимодействуют с ним в ходе профессиональной деятельности [Мокроносов, Крутин, 2017].

При этом аналитики отмечают, что если становится возможным определить вклад конкретного работника в стоимость, создаваемую компанией и если этот работник способен обеспечить подобную эффективность в другой организации, то он с высокой вероятностью будет претендовать на увеличение суммы своего вознаграждения. Следовательно, в борьбе за прибыль у компании появляется еще один конкурент. Обратим внимание, что в рамках концепции интеллектуального потенциала впервые так четко формулируется возможность конкуренции индивидов и предприятий. Действительно, если основным конкурентным преимуществом становится знание, то им вполне может обладать не только предприятие, но и отдельный индивид.

Концепция интеллектуального потенциала была очень востребована среди теоретиков и практиков стратегического менеджмента, достигнув пика своей популярности в начале 2000-х. Ее распространению способствовало интенсивное развитие высокотехнологичных компаний и отраслей, происходившее в указанный период. Тогда казалось, что «экономика знаний» есть решение многих экономических и социальных проблем общественного развития.

В то же время, характеризуя подход, основанный на знаниях, аналитики отмечают, что он представляет собой лишь модификацию ресур-

сного подхода, заменяя поиск уникальных компетенций на отыскание способностей к адаптации ресурсов в ходе трансформации макросреды предприятия. Анализ комплекса доступных компании ресурсов замещается анализом главного ресурса — знаний. Это обуславливает существенное сужение предмета исследования. Исследователи отмечали слабую верифицируемость подхода, а также излишнюю сосредоточенность на понятийно-терминологических вопросах. Вследствие нерешенности отмеченных методологических недостатков концепция интеллектуального потенциала по оценке В. Л. Тамбовцева может быть охарактеризована как «холистический антропоморфизм» [Тамбовцев, 2010].

Критика концепции интеллектуального потенциала заключалась в том, что она в большей степени фокусируется на описании уже сложившихся успешных прецедентов управления знаниями, в то время как вопросы о способах формирования необходимых динамических способностей фактически остаются без ответа. Более того, анализируя ряд кейсов, которые использовались для подтверждения успешности подхода, основанного на знаниях, нельзя не обратить внимание на то, что многие компании, которые упоминались в публикациях 1990-х годов в качестве эталона применения концепции динамических способностей (*Motorola, Sony, NEC*), сегодня (в 2018 году) уже не являются лидерами своих отраслей.

Не подтвердился практикой тезис об обязательности лидерства в инновациях. Общеизвестно, что одноразовые подгузники являются изобретением фирмы *Chux*, которая впоследствии обанкротилась, а основные доходы от продажи подгузников получила компания *Procter&Gamble*. Изобретателем видеоманитофонов является американская фирма *Ampex*, в середине 1980-х годов прекратившая свое существование. При этом основные прибыли от продажи видеоманитофонов достались японским производителям электроники [Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т., 2004]. А где сейчас *Panasonic*, отобравший хлеб у *Ampex*'а? Его доля на рынке бытовой электроники ничтожно мала, а ценные бумаги имеют «мусорный» инвестиционный рейтинг.

Здесь в качестве ремарки отметим, что многие компании, деятельность которых рассматривалась в учебниках по стратегическому менеджменту как примеры успеха, с течением времени из звезд бизнеса превратились в заурядные фирмы либо вовсе бесславно завершили свою деятельность. Конкурентная ситуация столь динамична, что за несколько лет успевают исчезнуть даже некоторые государства, а уж про хозяйствующие субъекты и говорить не приходится. Специфика конкурентного анализа в условиях гиперконкуренции такова, что в качестве достоверных фактов, отражающих результаты конкурентной борьбы, аналитик может принимать лишь банкротства хозяйствующих субъектов. Об успехе той или иной компании можно говорить только по прошествии нескольких лет, когда практика подтвердит правильность

выбранной компанией стратегии. Указанное является одной из причин того, почему до определенного момента мы намеренно избегаем ссылок на высококонкурентоспособные российские компании (эти компании будут обязательно отмечены нами в расчетной части настоящего исследования).

Еще десять лет назад невозможно было представить, что фирма *Kodak*, которая стояла у истоков фотографии и более ста лет являлась пионером в фототехнологиях, объявит о своем банкротстве. *Kodak* не смог перестроиться с «пленочной» фотографии и не выдержал конкуренции со стороны цифровых технологий. И самое драматичное в этом банкротстве то, что именно *Kodak* в 1976 году представил миру первый цифровой фотоаппарат.

*Nokia*, которая заслуженно считалась лучшим производителем мобильных телефонов, в одночасье растеряла свое лидерство. Компании *Polaroid*, обанкротившейся в начале 2000-х, не помогли ее изобретения в области моментальной фотографии, а первопроходцев сетевых поисковых систем — *Yahoo*, объявивших о несостоятельности в 2014 году, не спасло то, что они стояли у истоков Интернета.

Пожалуй, самым красноречивым подтверждением утраты актуальности концепции динамических способностей является история «успеха» итальянского региона Прато. В своей великолепной монографии «Современный стратегический анализ» Р. Грант приводит следующий кейс конкурентного преимущества, основанного на чувствительности к изменениям: «Очень успешная текстильная промышленность в регионе Прато в Северной Италии. Модель Прато — маленькие компании, специализирующиеся на текстиле и одежде, которые конкурируют и сотрудничают посредством гибких и тесно интегрированных сетей, — идеально приспособлена для быстро меняющейся среды индустрии модной одежды».

А вот рассказ о том же итальянском регионе из известной работы Г. Стэндинга «Прекариат: новый опасный класс».

«В течение ряда столетий Прато являлся крупным центром текстильной и швейной промышленности. Из 180 тысяч его жителей большинство были связаны с этими предприятиями, и так продолжалось на протяжении нескольких поколений. ...Вскоре стали появляться швейные предприятия нового типа: их владельцами были китайские иммигранты и несколько итальянцев, завязавших с ними контакты. Они стали завозить все больше и больше китайских рабочих, многие приезжали без рабочей визы. Но на это смотрели сквозь пальцы: они вносили свой вклад в экономическое процветание и не претендовали на общественное финансирование, поскольку не получали никаких социальных пособий...

Тем временем местные итальянские фирмы, чей бизнес потеснили китайцы, в условиях нарастающей конкуренции с Индией и Бангладеш стали в массовом порядке высвобождать рабочую силу... В 2008 году случился фи-

нансовый шок, затронувший Прато точно так же, как и другие старинные промышленные районы Европы и Северной Америки. Банкротства следовали одно за другим, рос уровень безработицы, недовольство переходило в возмущение».

Мы полагаем, что многочисленные кейсы компаний, являвшихся образцами «интеллектуального лидерства» в 1990-х и не выдержавших возросшего конкурентного давления в 2000-х, свидетельствуют о том, что их конкурентоспособность была лишь временным феноменом, результатом благоприятного стечения экономических обстоятельств (всеобщего экономического роста). Таким образом, системы управления знаниями и динамические способности фирмы могут обеспечить эффективность деятельности лишь в краткосрочном периоде и их не следует рассматривать как долгосрочный источник конкурентных преимуществ предприятия.

Поэтому вслед за мировым финансовым кризисом 2008 года, в ходе которого словно карточные домики «посыпались» многие лидеры экономики знаний, популярность концепции интеллектуального потенциала существенно снизилась. Справедливости ради необходимо отметить, что причиной этого явились не только и не столько методологические недостатки концепции, а, в первую очередь, — изменения макроэкономических условий хозяйствования. Так же как в свое время перестали соответствовать конкурентным реалиям подходы школ планирования и позиционирования, кардинальные изменения в мировой экономике объективно повлекли утрату актуальности концепции интеллектуального потенциала.

### 2.2.6. Неэкономические концепции конкурентоспособности

Утрата актуальности рассмотренных выше концепций конкурентоспособности, происшедшая вследствие трансформации глобальной экономической системы, обусловила возникновение альтернативных направлений поиска факторов и источников конкурентных преимуществ. Практикам стратегического менеджмента потребовалась теория, более адекватная новым реалиям бизнеса. Поэтому в последние десятилетия получил развитие ряд «неэкономических» концепций конкурентоспособности, основанных на теории организации, поведенческой и когнитивной психологии, а также экономической социологии.

В частности, обобщив передовой мировой опыт стратегического менеджмента конца XX века, оригинальная и универсальная типология конкурентных стратегий, основанная на биологических закономерности межвидового естественного отбора, была предложена российским ученым А. Юдановым. Результаты его исследований позволили определить четыре основных типа стратегии предприятия в ходе конкурентной борьбы: виолентную, пациент-

ную, коммутантную и эксплерентную [Юданов, 2001]. Виолентов А. Юданов ассоциирует со слонами, бегемотами и львами, пациентов — с лисами, коммутантов — с мышами, а эксплерентов — с ласточками (см. рис. 2.8).



Рис. 2.8. Поле стратегии конкурентной борьбы (источник — [Юданов, 2001])

*Виолентная* стратегия характерна для компаний, действующих в сфере массового производства. Основным источником конкурентных преимуществ в этом случае является низкий уровень издержек (в сравнении с серийным или единичным производством). Также виоленты могут использовать преимущества, получаемые в ходе масштабных научных исследований и крупных маркетинговых мероприятий. Стратегия виолентов заключается в том, чтобы, опираясь на свою мощь, лидировать на широком рыночном сегменте, выдвигая с него конкурентов. Виоленты привлекают покупателя дешевой своей продукцией. Нередко они занимают на рынке позицию монополиста.

*Пациентная* стратегия свойственна для фирм, придерживающихся узкой специализации. Она предусматривает изготовление специфичных товаров для узкого круга покупателей. Свои конкурентные преимущества пациенты находят в том, что их продукция становится незаменимой для их целевой группы потребителей. Они не тратят силы на другие рынки, а цепко удерживают свой рыночный сегмент, адресуя свою дорогую и высококачественную продукцию тем, кого не устраивают стандартные товары. Причиной сосредоточения пациентов на пользующейся ограниченным спросом продукции является их стремление уклониться от прямой конкуренции с гигантами, в которой пациенты обречены на провал. В то же время на узком рыночном сегменте роли меняются — гигантский размер из преимущества превращается в недостаток и вперед выходят мелкие и средние игроки.

*Коммутантная* стратегия приносит хорошие результаты в ходе хозяйственной деятельности в местных масштабах. Преимущество небольшой и неспециализированной компании заключается в быстрой адаптации к удовлетворению небольших по объему заказов потребителей. Коммутанты выполняют роль соединительной ткани экономики, они используют любую возможность для бизнеса, тогда как иные фирмы строго придерживаются своего стратегического профиля. Коммутантам почти все равно, чем заниматься, они легко идут на изменения сферы своей коммерческой деятельности. Именно эта гибкость становится источником преимуществ коммутантов в конкурентной борьбе.

*Эксплерентная* стратегия направлена на кардинальные инновации и сопряжена с высокими рисками. Как правило, эксплеренты являются малыми инновационными компаниями. Их деятельность связана с внедрением принципиальных нововведений, за счет чего они получают возможность первоначально присутствовать на новых и еще не занятых рынках. Главным преимуществом эксплерентов является высокая скорость нововведений. Такое предприятие стремится к созданию нового рынка и извлечению выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем. Характерной чертой предприятий, придерживающихся данной стратегии, является постоянное внедрение новаций, в первую очередь, относящихся к созданию новой и уникальной потребительской стоимости [Юданов, 2001; Воронов, 2002].

Таким образом, «биологическая» трактовка конкурентных преимуществ, предложенная А. Юдановым, предполагает «нишевый» подход. Основной задачей фирмы при таком подходе становится точное определение своей рыночной ниши и реализация наиболее релевантной конкурентной стратегии.

Другим направлением «неэкономического» анализа процессов конкуренции является теория игр. Ее несомненным преимуществом стало то, что она позволяет четко структурировать принимаемые компаниями стратегические решения, а также помогает прогнозировать исход некоторых конкурентных ситуаций и рассчитывать последствия всевозможных комбинаций взаимодействия субъектов конкуренции, тем самым обеспечивая выбор оптимальной конкурентной стратегии.

В рамках теории игр был сделан существенный шаг вперед в понимании того, каким образом компании воздействуют на тактику действий конкурентов с помощью стратегических инвестиций, ценовых стратегий, контроля информации и подачи рыночных сигналов. Применение теории игр позволило получить новое понимание условий входа и выхода компаний в отрасль и механизмов принятия отраслевых технологических стандартов. Существенный вклад теория игр внесла в изучение внутренней организации предприятия и принятие решений о горизонтальной и вертикальной интеграции [Милгром, Робертс, 1999].

В то же время, критики теории игр отмечают, что ее значительным недостатком выступает то, что степень рациональности участников конкуренции в игровых моделях нередко выше, чем в реальности. Чрезвычайно формализованные математические модели, предлагаемые теорией игр не всегда применимы на практике, поскольку они намного лучше объясняют прошлое, чем предсказывают будущее. [Катькало, 2008].

Несмотря на это, одной из несомненных заслуг игровой концепции является разработка теории «соконкуренции» (сотрудничество плюс конкуренция), разработанная А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом. Учетные из Гарвардского университета доказали, что в ходе конкурентного противостояния вариант с нулевой суммой не является единственно возможным: получать выгоду могут все или многие участники рынка. Так, в борьбе за клиентов две авиакомпании являются конкурентами, а во взаимоотношениях с самолетостроительной компанией им лучше сотрудничать, поскольку заказать одну и ту же модель самолета экономически целесообразнее, чем две разных (при этом и поставщику это обойдется дешевле) [Brandenburger, Nalebuff, 1996].

Таким образом, компании могут быть партнерами в ходе создания рынков и соперниками при их разделе. Практически во всех взаимоотношениях, которые возникают у предприятия в рыночной экономике (с потребителями, поставщиками, конкурентами и др.), могут быть элементы как взаимной выгоды, так и взаимных убытков. Следовательно, ошибочно действовать только с позиций сотрудничества или только соперничества. Вероятно, наилучшим подтверждением эффективной соконкуренции могут служить многочисленные примеры дружественных слияний и поглощений конкурирующих компаний, имеющие место в современной мировой практике.

Другую попытку уйти от дихотомии «конкуренция или сотрудничество» представляет собой так называемый эволюционный подход, в рамках которого психолог из Гарвардского университета Дж. Мур сформулировал концепцию предпринимательских экосистем. Мур рассматривал бизнес-среду как экологическую систему, в которой происходят не только отбор, но и развитие, сотрудничество и взаимозависимость. В бизнесе успех компании также обусловлен окружающей средой, в силу чего собственникам видеть свое предприятие как часть эволюционной экосистемы, где взаимосвязаны интересы всех ее участников. Поэтому вместо стратегии, имеющей целью создание односторонних выгод, компании следует пытаться играть роль садовника или лесника, выращивающего и поддерживающего биологическую систему. В этой системе происходит и воздействие внешней среды, и конкуренция, и эволюция. Этот феномен Мур назвал «коэволюция» [Moore, 1996].

В ходе создания этой экосистемы важно отыскать такую рыночную позицию, которая не будет замедлять рост фирмы, и при этом удалена от конкурентов настолько, чтобы минимизировать риск столкновения

с ними. При росте экосистема развивается за счет создания благоприятного окружения, которыми в условиях рынка выступают дистрибьюторы, поставщики, потребители и иные контрагенты.

На стадии зрелости в экосистеме возможна борьба за первенство, когда наряду с партнерами появляются и конкуренты. В этом случае в качестве основного метода обеспечения устойчивости экосистемы выступают инновации, повышающие привлекательность бизнеса для покупателей и контрагентов. Основной стратегией фирмы на этой стадии являются эффективные производственные связи со смежниками, а также совместная деятельность по определению того, что следует производить в больших объемах, какие направления бизнеса необходимо развивать. На финальной стадии эволюции системы наступает ее кризис. Можно сделать попытку радикальной трансформации экосистемы, выяснив причины ее кризиса и консолидировав заинтересованные в выживании стороны. В то же время, успех в этом случае не обязателен.

В отечественной экономической школе понятию «коэволюция» корреспондирует термин «конкордоспособность» введенный в научный оборот Г. Б. Клейнером, отмечавшим, что одной из значимых черт экономического развития в современном обществе становится сочетание соперничества и сотрудничества между агентами на рынке [Клейнер, 2018]. То есть в современной экономике от конкуренции компании движутся в направлении взаимодействия. Конкордоспособность предприятия заключается в способности к сотрудничеству, это — характеристика способности формировать межфирменные связи и налаживать партнерские отношения в различных областях своей деятельности.

В числе основных неэкономических подходов к рассмотрению конкурентоспособности предприятий, безусловно заслуживает упоминания процессный подход, в соответствии с которым хозяйствующий субъект есть коалиция индивидов, сгруппированных в зависимости от своих целей (при этом цели различных групп могут быть различными), поэтому способ, с помощью которого обеспечивается компромисс коалиций, влияет на выбор экономических решений и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. Следовательно, существенными становятся те отношения, которые формируются между лицами, принимающими решения. В этом случае формирование стратегии компании и ее конкурентного статуса будет происходить посредством взаимодействия между группами индивидов (стейкхолдеров). При этом существенную роль для конкурентоспособности предприятия приобретают переговорные процедуры, в ходе которых формируются договоренности между стейкхолдерами [Walsh, Fahey, 1986; Тамбовцев, 2010].

Такой взгляд на формирование конкурентных преимуществ компаний весьма схож с поведенческим подходом, в рамках которого внимание фокусируется на том, каким образом в компаниях принимаются управленческие

решения. Именно в контексте поведенческого подхода получило развитие понятие ограниченной рациональности [Simon, 1976], а также показано, что существенную роль при принятии управленческих решений имеет степень «удовлетворенности», а не стремления к максимизации целевого ресурса. Поведенческий подход впервые четко поставил вопрос о том, что хозяйствующий субъект не следует рассматривать как единую неделимую общность («черный ящик»), что в его границах есть разные группы с различными интересами, в силу чего конкурентоспособность компании есть результат взаимодействия указанных групп [Cyert, March, 1963].

К рассматриваемой группе неэкономических подходов также следует отнести концепции логического инкрементализма [Quinn, 1980], предпринимательскую теорию фирмы [Foss, 1994], а также ряд других.

Завершая изложение основных неэкономических концепций конкурентоспособности, сделаем вывод о том, что рассматриваемые подходы уделяют еще большую роль индивиду (персоналу) компании в создании ее конкурентных преимуществ. Важным аспектом «гуманизации» неэкономических концепций является анализ конкурирующих субъектов (предприятий) не как абстрактных «черных ящиков», а как коллективы с соответствующей такому коллективу субъективностью принятия и исполнения решений.

Безусловно, что неэкономические подходы представляют интерес с точки зрения более глубокого и всестороннего понимания процессов конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов. В зависимости от стадии жизненного цикла отраслевых рынков, характер конкуренции трансформируется. В период сокращения рынка конкуренция носит антагонистический характер. На стадии его роста конкуренция приобретает характер конструктивного взаимодействия, поэтому и контекст анализа конкуренции в этом случае должен изменяться.

В то же время очевидно, что, даже не будучи антагонистической борьбой, конкуренция, тем не менее, носит соревновательный характер, и поэтому вопрос об источниках конкурентных преимуществ и механизмах их создания (основной вопрос теории конкурентных преимуществ и стратегического управления) остается актуальным независимо от характера конкуренции. К сожалению, он остается без рассмотрения в неэкономических подходах. Поэтому при всей их оригинальности, в современных многофакторных реалиях бизнеса неэкономические концепции могут иметь значение лишь как элементы более универсальных моделей конкурентоспособности.

Резюмируя обзор концепций конкурентоспособности, заметим, что объем настоящей публикации не позволяет раскрыть все подходы к рассмотрению механизмов формирования конкурентных преимуществ предприятий, в силу чего мы были вынуждены ограничиться изложением основных положений лишь тех из них, которые внесли наибольший вклад в развитие теории конкурентоспособности.

### 2.2.7. Динамическая концепция конкурентоспособности

Основы динамической концепции конкурентоспособности предприятий были заложены в начале 2000-х годов в работах российских экономистов [Воронов, 2002; Криворотов, 2007]. Базовым принципом динамического подхода является рассмотрение процессов конкуренции в динамике. Такой ракурс дает возможность детально анализировать текущую конкурентную ситуацию, а также прогнозировать ее развитие в перспективе. Поэтому перед тем, как перейти к изложению основных положений динамического подхода, нам следует оглянуться назад, чтобы понять причины утраты актуальности многочисленных концепций конкурентоспособности, а также построить градиент дальнейшего развития теории конкурентных преимуществ.

Пытаясь выделить концепции, наиболее полно раскрывающие факторы и источники конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, полагаем, что одинаково значимыми являются все рассмотренные нами подходы. Поскольку все они базируются на примерах успеха конкретных компаний, можно утверждать, что в определенных условиях каждый подход обеспечивает формирование эффективных конкурентных преимуществ.

В то же время с развитием научно-технического прогресса стремительно изменяются условия хозяйствования, а также структура и масштаб предприятий. Меняются коллективы людей, составляющие интеллектуальный потенциал любого предприятия, меняются и сами люди. Вследствие указанных изменений эффективность факторов конкурентоспособности с течением времени имеет свойство снижаться. Поэтому даже для одного и того же хозяйствующего субъекта успешная конфигурация факторов конкурентоспособности с течением времени неизбежно видоизменяется. Кроме того, многие факторы копируются и воспроизводятся конкурентами, после чего уже не дают преимуществ в конкурентной борьбе, становясь необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности. Таким образом, большинство конкурентных преимуществ, актуальных в прошлом, обладают низкой практической ценностью в будущем.

С учетом этого можно сделать вывод о том, что причиной смены концепций конкурентоспособности компаний является непрерывное развитие производительных сил, и обусловленное этим изменение производственных отношений. Можно утверждать, что устойчивые управленческие паттерны формирования конкурентных преимуществ могут быть получены только при условии длительной макроэкономической стабильности. И, поскольку указанной стабильности в обозримом будущем ожидать не приходится, сделаем вывод о том, что любые попытки сформулировать новую концепцию конкурентных преимуществ будут объективно обречены на утрату актуальности в самой краткосрочной перспективе.

Здесь заметим, что все изложенные концепции исходят из того, что конкурентный статус хозяйствующего субъекта есть результат успешной конфигурации факторов конкурентоспособности, осуществляемой менеджментом компании в ходе реализации выбранной конкурентной стратегии. Вследствие такой позиции предприятие становится «черным ящиком», неведомым образом генерирующим прибыль для собственников. Кроме того, в условиях гиперконкуренции и высокой изменчивости макросреды факторы конкурентоспособности очень быстро превращаются в балласт, сковывающий развитие компании, а долгосрочная стратегия — в глубокую колею, из которой предприятие весьма сложно свернуть в правильном направлении.

Означает ли это, что поиски универсальной концепции конкурентоспособности бесполезны? Полагаем, что в рамках существующей парадигмы — да. Означает ли это, что теоретические изыскания в области повышения конкурентоспособности предприятий бесперспективны? Отнюдь. Только вот изыскания эти, по нашему глубокому убеждению, необходимо осуществлять в плоскостях, не столь подверженных изменениям в краткосрочном временном интервале. Именно поэтому отправной точкой динамического подхода является смена парадигмы рассмотрения хозяйствующих субъектов, поиск такого фундаментального признака предприятия, который не зависит от экономической, политической и прочей конъюнктуры.

Для того чтобы обозначить контуры искомого признака, выделим важную закономерность: в ходе развития теории конкурентных преимуществ неизменно происходит увеличение степени «гуманитарности» концептуальных моделей конкурентоспособности. Это проявляется в том, что все большее и большее значение в формировании конкурентных преимуществ предприятия приобретает вклад его работников.

При этом, как было показано ранее, «гуманитарные» аспекты формирования конкурентных преимуществ не являются открытием XXI века. Понимание предприятия как коллектива индивидов было сформулировано еще в 1960-х годах в процессном и поведенческом подходах. В то же время «гуманитарный» фактор был признан решающим лишь в последние годы.

Возникает вопрос о том, почему значение «гуманитарной» составляющей в формировании конкурентных преимуществ, провозглашаемой в начале XXI века в качестве доминирующего элемента конкурентного статуса хозяйствующего субъекта, в середине XX века было недооценено ученым сообществом? Отвечая на поставленный вопрос, вновь отметим, что основным фактором, обуславливающим смену концепций конкурентоспособности, является изменение экономических условий, формирующих конкурентную среду мировой экономики. Исходя из этого, увеличение значения «гуманитарной» составляющей не является результатом «открытия» исследователями неизвестного ранее фактора конкурентоспособности, а есть объективно

обусловленное развитием производительных сил усиление роли индивидов в формировании конкурентных преимуществ предприятия.

Действительно, степень энтропии в современной экономике возрастает. Возрастает и скорость изменений окружающей среды: технологии становятся все сложнее, требуя все больше нестандартных решений. Все это выводит на первый план интеллектуальный потенциал работника, личности, индивида. Отмеченные тенденции имеют место на фоне «девальвации» материальных факторов производства: информационные технологии значительно повышают доступность технологических, финансовых и материальных ресурсов. В этих условиях главной производительной силой любого предприятия становится его трудовой коллектив, индивиды.

Таким образом, научно-технический прогресс влечет изменение производственных отношений в направлении повышения роли индивида в формировании конкурентных преимуществ компании. Отражая указанные тенденции, происходит поступательная «гуманизация» концепций конкурентоспособности. Можно сказать, что процессный и поведенческий подходы, появившиеся в 1960-х годах, «обогнали» свое время, почему и не были столь актуальны, как в начале XXI века.

Методологический прорыв произошел в 1990-х, когда Хамел и Прахалад через компетентностный анализ (и ставшую его логическим продолжением концепцию интеллектуального потенциала) попытались преодолеть ограниченность факторного подхода к конкурентоспособности. В течение десятилетия казалось, что, поставив во главу угла управление знаниями, воплощенными в человеческом капитале компании, они смогли уйти от статичности факторной модели конкурентоспособности.

Именно поэтому базовые положения большинства современных подходов к обеспечению конкурентоспособности органично взаимодополняют друг друга: управление интеллектуальными ресурсами как ключевая компетенция предприятия; человеческий капитал как основной фактор интеллектуального лидерства; соконкуренция и коэволюция как основа устойчивого развития. Перечисленные категории объединяет то, что все они позволяют представить конкуренцию не как механистический процесс столкновения «черных ящиков», а как динамическое взаимодействие участников рынка.

В то же время мировой финансовый кризис 2008 года показал, что конкурентные преимущества интеллектуального лидерства эффективны лишь на растущем рынке, а в периоды экономической турбулентности, когда потребовалось затянуть пояса и работать на грани рентабельности, многие лидеры экономики знаний утратили свой интеллектуальный потенциал и оказались несостоятельными.

Стало очевидным, что Хамел и Прахалад не смогли уйти от «факторной» зависимости, а лишь заменили многочисленные ресурсы предприятия

(факторы) — одним, самым главным, ресурсом — знаниями. Ресурсный подход стал не заменой ограниченной факторной модели конкурентоспособности, а ее венцом. По этой причине концепция интеллектуального потенциала оказалась столь же недолговечной, как и все ее предшественники: первое же существенное изменение условий хозяйствования (проявившееся в волатильности мировых рынков) привело к утрате ее актуальности.

В настоящее время (в 2018 году) продолжают глубинные технологические и социальные изменения, в результате которых формируется новый экономический ландшафт. Это обуславливает необходимость поиска новых механизмов обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Таким образом, вопрос о методологическом подходе, наиболее полно отражающем современные механизмы формирования конкурентных преимуществ, остается открытым.

Формулируя базовые принципы искомого подхода, мы отметим следующее. Во-первых, любое развитие теории конкурентных преимуществ возможно исключительно в плоскости «гуманитарной» составляющей. Рассмотрение современного предприятия под любым другим углом становится неактуальным.

Действительно, рассматривая сущность предприятия как субъекта конкуренции (см. предыдущий раздел) мы пришли к выводу, что предприятия в первую очередь представляют собой группы индивидов, исходя из чего можно утверждать, что современная конкуренция происходит между коллективами. Кроме того, мы показали, что в современных условиях глобализации и информатизации общества и экономики именно субъективизм становится основным признаком предприятия. Любые другие признаки хозяйствующего субъекта (имущественный комплекс, производственно-технологическое, организационное или юридическое единство) неуклонно теряют свою значимость: современные технологии и формы организации труда позволяют функционировать компаниям, опровергая многие (а подчас и все) перечисленные признаки. Характеристики компаний, показывающие, что «ничто человеческое им не чуждо», в наибольшей степени отражают реалии современной конкуренции «с человеческим лицом».

Во-вторых, для того чтобы искомый подход стал универсальным, необходимо отказаться от факторного принципа управления конкурентоспособностью, поскольку стратегии, основанные на факторах, по определению не могут обеспечить высокий конкурентный статус предприятия в долгосрочном периоде. Эффективная конкурентная стратегия должна быть гибкой, постоянно корректироваться в соответствии с изменениями внешней среды компании.

Таким образом, сущность динамической концепции конкурентоспособности заключается в поиске эффективных способов создания и поддержания интеллектуального капитала в условиях повышенной динамики

внешней и внутренней среды компании. Решение сформулированной задачи возможно через отказ от «холистического антропоморфизма», от использования метафор в качестве экономических понятий (что, по утверждению В. Л. Тамбовцева, свойственно ресурсному подходу и концепции интеллектуального потенциала). Поэтому динамическая концепция предполагает широкую количественную оценку конкурентного статуса предприятия.

В целях построения целостной концепции конкурентоспособности, позволяющей эффективно формировать конкурентные преимущества компании, требуется коренная трансформация существующих теоретических моделей путем последовательного применения принципов методологического индивидуализма (см. рис. 2.9).



Рис. 2.9. Базовые предпосылки динамической концепции конкурентоспособности

В фокусе внимания в этом случае оказываются не «пучки прав, ресурсов, рутин или способностей», а люди со свойственными им интересами. Единицей анализа следует принять индивида, а не абстрактные хозяйствующие субъекты. Только такой дискурс позволит учесть фундаментальный субъективизм современных компаний. Перефразируя знаменитый кантовский императив, можно утверждать, что человека необходимо рассматривать не как средство, а как цель достижения конкурентоспособности предприятия. Этот тезис является основополагающим для динамического подхода.

Реализация сформулированных базовых принципов динамической концепции в приложении к вопросам управления конкурентоспособностью предприятия будет изложена в следующем разделе настоящего исследования.



## ГЛАВА 3. ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ



### 3.1. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДОЛГОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ

Прежде чем раскрывать прикладные аспекты реализации динамической концепции конкурентоспособности, следует обратиться к построенной нами иерархии субъектов конкуренции (см. рис. 3.1).

Как мы показали, исходя из свойства субъективизма, являющегося ключевой характеристикой современного предприятия, можно идентифицировать следующие субъекты конкурентоспособности: индивид (личность), предприятие (хозяйствующий субъект), страна (государство). Объединяя конкурентный статус индивида, предприятия и страны в рамках одной иерархии, мы прекрасно понимаем очевидные количественные и качественные различия между указанными категориями. В то же время нельзя недооценивать силу взаимосвязи между элементами этой иерархии. Функционирование государства невозможно без экономического базиса, создаваемого хозяйствующими субъектами. В свою очередь, деятельность хозяйствующих субъектов невозможна без участия индивидов, принимающих основные управленческие решения. И поскольку именно индивид является источником и движущей силой любой конкуренции (включая экономическую), свойство субъективизма, положенное в основу иерархии, обеспечивает ее универсальность.



Рис. 3.1. Иерархия субъектов конкурентоспособности

Прочие носители конкурентоспособности (продукция, кластер, отрасль, регион) — есть лишь объекты оценки конкурентоспособности, вследствие чего к иерархии субъектов конкурентоспособности не относятся и непосредственного влияния на конкурентный статус субъектов конкуренции не оказывают. Не отрицая наличие взаимосвязи между конкурентным статусом хозяйствующего субъекта и конкурентоспособностью его продукции, кластера, отрасли и региона, в то же время заметим, что эта связь является опосредованной, вследствие чего управленческие воздействия на прочие носители конкурентоспособности далеко не всегда будут приводить к желаемому изменению конкурентного статуса предприятия. Из этого, в частности, следует, что для повышения конкурентоспособности предприятия, в первую очередь следует укреплять его интеллектуальный потенциал, а не направлять ограниченные ресурсы на повышение конкурентоспособности продукции.

Напротив, между элементами построенной иерархии существует непосредственная взаимосвязь: конкурентоспособность субъектов нижестоящего уровня обеспечивает достижение конкурентоспособности субъектов вышестоящего уровня. Поэтому конкурентоспособность индивидов является основным детерминантом конкурентоспособности предприятия, а конкурентоспособность хозяйствующих субъектов обеспечивает конкурентный статус государства. Существует и обратное влияние: конкурентоспособность субъектов вышестоящего уровня создает предпосылки для достижения конкурентоспособности субъектов нижестоящего уровня. Политические и макроэкономические условия, действующие на территории страны, способствуют достижению конкурентоспособности ее компаний. В свою очередь, успешная деятельность предприятия способствует успеху его работников и формированию конкурентоспособных личностей.

Безусловно, содержание конкурентоспособности на вышестоящем уровне имеет более сложную структуру, нежели элементарная совокупность субъектов нижестоящего уровня. Очевидно, что если в коллективе компании есть несколько успешных индивидов, то это само по себе не гарантирует ее высокий конкурентный статус — для этого необходимо, чтобы эти индивиды научились (захотели) эффективно взаимодействовать между собой. Также очевидно, что наличие высококонкурентоспособных компаний в стране не означает ее высокого конкурентного статуса на международной арене, здесь вступают в силу геополитические факторы, которые в значительной степени обуславливают конкурентоспособность стран. Можно утверждать, что конкурентный статус личности формируется в сфере педагогики и психологии. На уровне хозяйствующего субъекта дополнительно вступают в силу факторы экономики и менеджмента, а на уровне государства — социологии и политологии.

Новизна предложенной модели (помимо исключения из нее продукции, кластера, отрасли и региона), состоит в том, что иерархия «индивид — пред-

приятие — страна» не является классической линейной вертикалью, а носит циклический характер: вышестоящим уровнем для индивида является предприятие, для предприятия — страна, а для страны — ... индивид. Конкурентоспособность государства реализуется через успех ее граждан. Также как конкурентный статус предприятий обеспечивает конкурентоспособность страны, конкурентный статус страны выступает фактором формирования конкурентоспособной личности. Цикличность имеет место и при движении по иерархии в обратном направлении: нижестоящим уровнем для страны является предприятие, для предприятия — индивид, а для индивида — ...страна. Также как конкурентоспособность компании создает условия для успеха ее работников, конкурентоспособность граждан создает предпосылки для достижения высокого конкурентного статуса государства.

Принимая во внимание свойство цикличности иерархии субъектов конкурентоспособности, не совсем верно говорить о том, что страна является ее высшим уровнем, а индивид — низшим. Все элементы триады «индивид — предприятие — страна» равноправны и равноценны.

Другое следствие цикличности заключается в том, что уровень конкурентоспособности субъекта конкуренции, первоначально сформировавшись как результат взаимодействия определенных компетенций, далее проходит цикл, «возвращаясь» к этому же субъекту уже в качестве фактора. Так, высокий конкурентный статус предприятия повышает конкурентоспособность государства, в котором оно ведет свою деятельность. Рост конкурентоспособности государства, в свою очередь, приводит к формированию конкурентоспособных индивидов, которые будут выступать фактором высокого конкурентного потенциала компаний этой страны в будущем.

Важным является то, что субъекты конкуренции находятся в постоянной динамике (как в пространстве, так и во времени), вследствие чего иерархия субъектов конкурентоспособности непрерывно развивается по спирали. При этом в зависимости от конкурентного потенциала спираль может быть восходящей либо нисходящей. Принципиально то, что у субъектов конкуренции нет возможности «остановиться» в этом движении, «зафиксировать» свой конкурентный статус — цикл постоянно воспроизводится, повторяясь вновь и вновь. Любое замедление движения приводит к тому, что восходящая траектория становится нисходящей, а развитие — деградацией, поэтому, конкурентоспособность следует изучать только в динамике. Статическая оценка не может дать полной картины происходящих процессов. В этом суть динамического подхода к анализу конкурентоспособности.

Отсюда также вытекает, что траектория движения может быть восходящей только в том случае, если все субъекты триады «индивид — предприятие — страна» обладают высоким конкурентным потенциалом. В противном случае цикл иерархии прерывается. Примером движения субъектов конку-

ренции по нисходящей траектории является распад СССР, произошедший в конце XX века. Тогда снижение конкурентоспособности отечественных предприятий привело к экономическому коллапсу политической системы, падению конкурентоспособности страны и ее распаду. К сожалению, неизбежным результатом этих процессов явилось снижение конкурентного потенциала населения нашей страны. Сейчас это становится сдерживающим фактором, который бумерангом бьет по уровню конкурентоспособности российских компаний.

Анализируя авторскую модель иерархии субъектов конкурентоспособности можно прийти к заключению о том, что для того, чтобы на данном этапе изменить траекторию конкурентного статуса отечественных предприятий и государственной системы, чтобы выйти из нисходящей спирали и трансформировать ее в восходящую, в первую очередь необходимо сосредоточить усилия на повышении конкурентного потенциала населения и повышении конкурентоспособности личности россиян.

Таким образом, представленная модель раскрывает долгосрочные механизмы обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и позволяет отделить конкурентоспособность предприятия от прочих носителей конкурентоспособности (продукции, отрасли и др.), не оказывающих на конкурентный статус компании существенного влияния. Это обеспечивает максимально точную идентификацию предмета нашего исследования и его роли в системе экономической конкуренции.

Цикличность иерархии означает, что субъекты конкуренции не имеют возможности непосредственно воздействовать на факторы своего конкурентного статуса. Так, хозяйствующие субъекты не могут самостоятельно формировать для себя конкурентоспособный персонал, поскольку фактором конкурентоспособности индивида выступает государство. Следовательно, единственным способом для предприятия обеспечивать свою конкурентоспособность в будущем становится повышение конкурентного статуса страны базирования в настоящем (через уплату налогов, а также участие в программах социально-экономического развития территорий).

Очевидно, что опосредованный характер воздействия на факторы конкурентоспособности существенно усложняет задачу менеджмента по обеспечению конкурентного статуса хозяйствующего субъекта. Кроме того, принимая во внимание то, что продолжительность цикла иерархии достаточно велика (по нашей оценке, она составляет не менее 10 лет), использование представленной модели является целесообразным, прежде всего, для крупных компаний, реализующих долгосрочные стратегические планы.

В краткосрочном периоде в целях обеспечения конкурентоспособности предприятий (в том числе малого и среднего бизнеса) следует применять тактические методы, суть которых сводится к формированию устойчивых

источников конкурентных преимуществ (более подробно мы рассмотрим их далее). При этом тактические средства приносят лишь краткосрочный эффект, а удельные затраты на их реализацию значительно выше. Поэтому при долгосрочном горизонте планирования альтернативы подходу, основанному на иерархии субъектов конкурентоспособности, не существует.



## 3.2. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРАТКОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ

### 3.2.1. Пирамида конкурентоспособности предприятия

Любое предприятие с точки зрения производственных отношений представляет собой иерархическую организационную структуру. Поэтому и механизм обеспечения конкурентоспособности компании характеризуется, прежде всего, как процесс развития иерархической структуры. Концептуально модель формирования конкурентного статуса хозяйствующего субъекта может быть представлена как «Пирамида конкурентоспособности предприятия» (см. рис. 3.2).

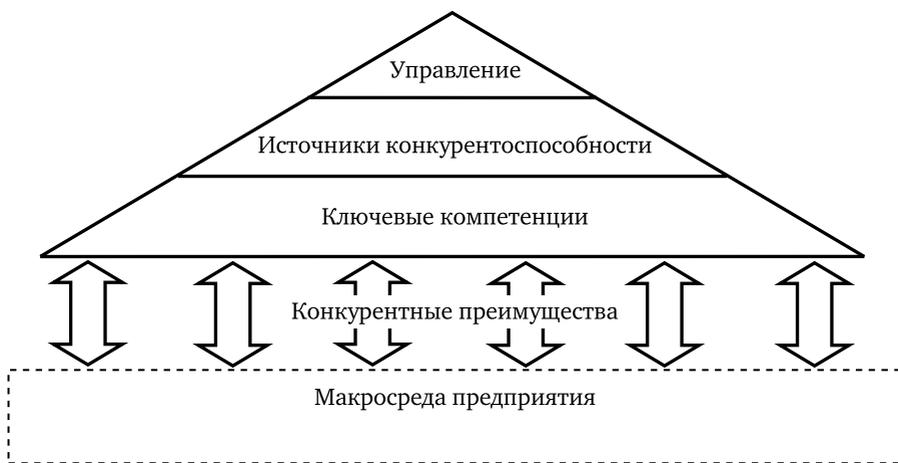


Рис. 3.2. Пирамида конкурентоспособности предприятия

Согласно представленной модели конкурентный статус компании формируется в результате целенаправленных воздействий управления (руководства) предприятия на его ключевые компетенции в ходе выполнения задач по тактическому и стратегическому менеджменту. При этом, управленчес-

кие воздействия проходят через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий. В процессе взаимодействия предприятия с внешней средой (в частности, с потребителями продукции) происходит проявление ключевых компетенций в форме конкурентных преимуществ предприятия.

Кратко охарактеризуем каждый из уровней пирамиды конкурентоспособности предприятия.

#### ***Управление предприятия***

Поскольку управление (руководство, менеджмент) являет собой отправную точку развития любого хозяйствующего субъекта, оно является вершиной пирамиды конкурентоспособности предприятия. Вследствие того, что структура хозяйствующего субъекта имеет 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 компании, управление имеет главенствующую роль в развитии всех прочих уровней пирамиды конкурентоспособности компании. Верно и обратное. Недостатки управления также транслируются на все уровни пирамиды. Древняя мудрость о том, что «рыба гниет с головы» с максимальной точностью отражает характер влияния изъянов и просчетов руководства на общий уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Заметим, что структура менеджмента фирмы может существенно варьироваться 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 ряда иных заинтересованных лиц: инвесторов, кредиторов, государства и др. В наибольшей степени структуру и специфику формирования управления хозяйствующих субъектов, на наш взгляд, отражает теория стейкхолдеров [Freeman, 1984; Тамбовцев, 2008].

#### ***Источники конкурентоспособности предприятия***

Впервые понятие источников конкурентоспособности предприятия было введено М. Портером, который в качестве таковых выделял стратегическое позиционирование и операционную эффективность [Porter, 1998].

Стратегическое позиционирование 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.

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 аспектов, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Помимо стратегического позиционирования и операционной эффективности важным источником конкурентоспособности является финансовое состояние компании. К подобному выводу позволяет прийти анализ результатов хозяйственной деятельности крупнейших компаний в периоды макроэкономической нестабильности, систематически имеющих место в российской и мировой экономике. Более того, в периоды экономической волатильности финансовая устойчивость определяет не только конкурентоспособность, но и саму жизнеспособность, возможность дальнейшего функционирования компании. Об этом убедительно свидетельствуют резонансные прецеденты неплатежеспособности признанных лидеров мирового и отечественного рынка (*Kodak, Yahoo, Трансаэро, СУ-155* и др.).

Стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, обеспечивает предприятию возможность получения доходов, операционная эффективность позволяет трансформировать часть доходов в прибыль, а финансовое состояние обуславливает запас прочности, гарантирующий непрерывность хозяйственной деятельности.

С определенной долей условности можно утверждать, что стратегическое позиционирование создает потенциал конкурентоспособности компании в будущем, операционная эффективность отражает текущую результативность хозяйственной деятельности, а финансовая устойчивость характеризует ресурсы, накопленные предприятием в прошлом.

Каждый из источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но не достаточное условие обеспечения конкурентоспособности компании. Также как для обеспечения устойчивости системы требуется три точки опоры, для обеспечения устойчивости конкурентного статуса требуется три источника конкурентных преимуществ. Отсутствие преимуществ в любом из источников делает систему нестабильной. Следовательно, *устойчивая конкурентоспособность предприятия может быть достигнута тогда*

*и только тогда, когда она базируется на трех источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.*

Источник конкурентоспособности представляет собой целенаправленно создаваемый менеджментом компании комплекс факторов, имеющих схожее влияние на результаты его хозяйственной деятельности. Раскрывая это определение, в первую очередь охарактеризуем факторы, участвующие в образовании источников.

Механизм формирования источников конкурентоспособности основан на взаимодействии комплекса внешних и внутренних детерминантов, идентифицированных М. Портером в рамках его концепции позиционирования. Их можно классифицировать на факторы базирования и факторы конкурентной среды (подробно рассмотрены ранее). Находясь между собой в постоянном диалектическом взаимодействии, оказывая взаимное влияние друг на друга, вытекая один из другого факторы базирования и факторы конкурентной среды формируют различные по своей сущности источники конкурентоспособности предприятия (см. рис. 3.3).

При этом для формирования источника конкурентных преимуществ требуется взаимодействие одновременно нескольких детерминантов — только в этом случае количество может перейти в качество. Так, доступ к дешевым сырьевым ресурсам обособленно есть фактор конкурентоспособности. А вот в совокупности с низким курсом национальной валюты и невысокой стоимостью местной рабочей силы возникает операционная эффективность — источник конкурентоспособности.

Синергетический эффект взаимодействия детерминантов позволяет источнику конкурентоспособности в свою очередь генерировать новые конкурентные преимущества, там самым усиливая собственное действие. Продолжая начатый пример, заметим, что высокая операционная эффективность создает предпосылки для расширения объемов производства. В этом случае дополнительно возникает эффект масштаба и (в перспективе) эффект опыта, благодаря чему операционная эффективность будет и далее возрастать.

Многофакторная природа источников конкурентоспособности является их ключевой характеристикой. Очевидно, что для достижения долгосрочного стратегического позиционирования недостаточно иметь лишь ценовое преимущество. Также необходимо обеспечить стабильность поставок и качества продукции; надлежащее послепродажное обслуживание и взаимодействие с покупателями; постоянно обновлять ассортимент; а также осуществлять прочие мероприятия системы маркетинга. В противном случае неблагоприятные конъюнктурные и курсовые колебания и гиперконкуренция очень скоро сведут на нет такое «однофакторное» преимущество.



Рис. 3.3. Структура факторов и источников конкурентоспособности предприятия

Аналогично и операционная эффективность не может основываться исключительно на низкой себестоимости ресурсов. Помимо этого, высокая рентабельность хозяйственной деятельности обеспечивается за счет снижения доли живого труда и автоматизации производственных процессов; сокращения ресурсоемкости и оптимизации логистических потоков; эффективного управления закупками и многолетней кооперации с поставщиками; а также многих других элементов цепочки ценности компании.

Стабильное финансовое состояние невозможно только за счет положительного операционного денежного потока. Для этого требуется сбалансированность инвестиционной политики и ритмичность финансовой деятельности компании; высокая диверсифицированность поставщиков и покупателей; наличие резервных фондов; а также соблюдение ряда иных условий.

Важно подчеркнуть, что доступность для компании какого-либо фактора конкурентоспособности еще не означает, что этот фактор станет источником ее конкурентных преимуществ. Например, низкий курс национальной валюты не создает преимуществ в издержках для тех предприятий, товары которых не конкурируют с иностранными производителями. Превращение доступных детерминантов в источники конкурентоспособности происходит исключительно через целенаправленные усилия менеджмента, поэтому если руководство компании не предпринимает необходимых действий, то даже самые благоприятные внешние факторы не могут стать конкурентными преимуществами.

Кроме того, содержание детерминантов и характер их влияния на формирование конкурентного статуса таковы, что каждый из них может оказывать влияние одновременно на несколько аспектов хозяйственной деятельности, вследствие чего один и тот же фактор может быть трансформирован в разные источники. К примеру, обладание патентной защитой инновационной продукции, может быть использовано для получения монопольных прибылей (операционная эффективность) либо для максимизации рыночной доли (стратегическое позиционирование). В свою очередь, полученная прибыль может быть реинвестирована либо направлена на погашение обязательств предприятия и снижение его долговой нагрузки (финансовое состояние).

Таким образом, факторы конкурентоспособности могут трансформироваться в равной степени во все источники, либо, по усмотрению руководства компании могут «концентрироваться» в тех источниках, усиление которых наиболее целесообразно исходя из текущей конкурентной ситуации. В любом случае, итоговый конкурентный статус хозяйствующего субъекта будет зависеть от эффективности решений менеджмента по формированию источников конкурентоспособности. Это еще раз подчеркивает приоритетную роль управления в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Как мы уже отмечали, в современных условиях повышенной нестабильности действие любых факторов весьма ограничено во времени: уже через непродолжительный период они утрачивают свою актуальность, после чего вытесняются другими факторами. Именно поэтому долгосрочная конкурентная стратегия по определению не может основываться на краткосрочных (пусть даже самых мощных) факторах.

Напротив, источники конкурентоспособности, имея многофакторную природу и обладая свойством генерировать новые конкурентные преимущества и усиливать первоначальные управленческие воздействия, являются значительно более устойчивыми к возмущениям макросреды. Вследствие этого, в условиях современной волатильной экономики именно источники конкурентоспособности выступают диверсифицированной основой конкурентных преимуществ компании.

### *Ключевые компетенции предприятия*

Ключевые компетенции формируются в результате консолидации имеющихся у компании ресурсов, технологий и навыков. Согласно ресурсной концепции (подробно рассмотрена ранее), которая ввела в научный оборот понятие ключевой компетенции, конкурентные преимущества создаются за счет соединения ресурсов со знаниями, что позволяет создавать различные конфигурации имеющихся активов. Успешная компания использует те же факторы производства, что и ее конкуренты, но благодаря своим организационным способностям преобразовывает эти факторы в продукты и услуги, отличающиеся более высокими потребительскими свойствами, либо меньшей ценой, сохраняя при этом финансовую устойчивость. Ключевая компетенция — это такое сочетание опыта, организационных навыков и технологических возможностей предприятия, которое обеспечивает преимущества предприятия над конкурентами [Hamel, Prahalad, 1996].

Выработанная руководством конкурентная стратегия и принимаемые тактические управленческие решения обеспечиваются ресурсной базой через источники конкурентоспособности, а реализуются посредством ключевых компетенций, роль которых состоит в преобразовании управляющих воздействий менеджмента в конкурентные преимущества. Важно заметить, что такое преобразование возможно далеко не всегда, а только при условии необходимой конфигурации активов предприятия, а также «когерентности» ключевых компетенций с решениями менеджмента. Например, стратегия продаж, основанная на преимуществе в качестве продукции, может быть успешно реализована только при обладании доступом к технологиям, позволяющим обеспечить необходимый уровень качества. В противном случае такая стратегия обречена на неудачу.

Основу ключевых компетенций составляют организационные способности персонала адаптировать бизнес-процессы компании к быстро изменяющейся макросреде. По этой причине знания и интеллект становятся самым ценным активом в процессе формирования конкурентных преимуществ предприятия.

В качестве основных сфер приложения ключевых компетенций можно назвать производство и технологию, снабжение и логистику, маркетинг и продажи, оперативное и стратегическое управление, а также ряд других аспектов хозяйственной деятельности компании (важно отметить, что этот список является открытым). В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции, получившие наиболее глубокое развитие, проявляются в форме конкурентных преимуществ.

Ключевые компетенции можно условно классифицировать на базовые и дополнительные. Овладение базовыми компетенциями является обязательным условием для осуществления определенной деятельности. При этом для различных видов деятельности набор базовых компетенций может отличаться. Так, для производственных предприятий необходимо овладение классической триадой компетенций: снабжение, производство, сбыт. Для торговых компаний базовыми компетенциями выступают логистика и маркетинг. Для финансовых компаний — комбинирование источников финансирования и владение информационными технологиями. Отсутствие у хозяйствующего субъекта, любой из базовых компетенций означает, что для него высокий конкурентный статус недостижим. Например, для производственного предприятия комбинация компетенций, не включающая владение технологией изготовления конкурентоспособной продукции, является заведомо проигрышной, независимо от эффективности его маркетинговой деятельности.

Дополнительные компетенции являются обязательными для достижения предприятием высокого конкурентного статуса. 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 участники отрасли. Побеждает тот из них, кто при этом обеспечивает максимально эффективную логистику, маркетинг и лучшую долгосрочную стратегию.

Подчеркнем, что в рамках представленной модели конкурентные преимущества не являются элементами пирамиды конкурентоспособности, а формируются как результат развития источников конкурентоспособности и компетенций, проявляющийся в ходе взаимодействия хозяйствующего субъекта и его макросреды. В качестве конкурентных преимуществ могут выступать: эффективная маркетинговая поддержка продаж, высокий уровень НИОКР, ритмичность логистических цепочек, оптимальное соотно-

шение *цена* — *качество* производимых товаров (конкурентоспособность продукции) и др.

Анализ структурных элементов пирамиды конкурентоспособности предприятия (рис. 3.2) позволяет сформулировать ряд положений, имеющих значение для управления конкурентным статусом.

*Во-первых*, конкурентоспособность предприятия обеспечивается, прежде всего, за счет внутренних источников конкурентоспособности и ключевых компетенций. Поэтому именно на их развитие, (а не на поддержание отдельных конкурентных преимуществ) следует направлять ограниченные ресурсы хозяйствующего субъекта.

Здесь закономерен вопрос о том, возможно ли обратное влияние, когда отдельное конкурентное преимущество (эндогенное) становится импульсом для роста конкурентоспособности всей компании. Полагаем, что подобное «обратное» влияние маловероятно. В пирамиде конкурентоспособности, как и в любой иерархической структуре, преобладают вертикальные связи и прямые управляющие воздействия при ограниченности горизонтальных и обратных связей. Еще более усугубляется ситуация если хозяйствующий субъект изначально не обладает высоким конкурентным статусом, то есть качество его внутренних структурных связей (как прямых, так и обратных) оставляет желать лучшего, а эффективность управленческих решений невысока. В этом случае вероятность обратного влияния конкурентных преимуществ на источники конкурентоспособности стремится к нулю.

Таким образом, конкурентное преимущество, не являющееся результатом развития внутренних источников конкурентоспособности, не может быть преобразовано в высокий конкурентный статус компании. Более того, в случае отсутствия надлежащих вертикальных связей велика вероятность и вовсе безвозвратно утратить такое «случайное» конкурентное преимущество. Указанное подтверждается 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. При наличии благоприятных базовых факторов компания может просто довольствоваться этим преимуществом и, зачастую, использовать их неэффективно.

Вторичность отдельных конкурентных преимуществ по отношению к конкурентоспособности хозяйствующего субъекта подтверждает сделанное нами ранее предположение о том, что предприятие и его продукция относятся к различным иерархиям феномена «конкурентоспособность». Это означает, что использование ограниченных ресурсов компании на поддержание конкурентоспособности продукции на максимальном уровне далеко не всегда оправдано.

*Во-вторых*, в представленной модели конкурентоспособность продукции выступает лишь одной из множества возможных форм конкурентных преимуществ. При этом идентификация некоторых из них (например, высокого уровня НИОКР или ритмичность логистических цепочек), со стороны внешних контрагентов может быть затруднена. Из этого следует, что среди участников рынка могут быть компании, высокий уровень конкурентоспособности которых, остается скрытым для внешнего наблюдателя.

Также это означает, что в некоторых случаях изменение внешней среды либо способа взаимодействия с ней могут способствовать выявлению ранее скрытых конкурентных преимуществ компании.

*В-третьих*, необходимость овладения теми или иными ключевыми компетенциями и их значимость во многом определяется характером и интенсивностью локальной конкуренции (в конкретном регионе или рыночном сегменте), вследствие чего окончательная комбинация компетенций, необходимая для обеспечения конкурентоспособности, уникальна для каждого конкретного хозяйствующего субъекта. Более того, указанная уникальная комбинация не является статичной и изменяется в зависимости от динамики конкурентной ситуации. Именно поэтому конкурентоспособность компании во многом определяется оперативностью адаптации к волатильным условиям внешней среды, а не статичным набором конкурентных преимуществ: способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними<sup>16</sup>.

Поскольку сила одних ключевых компетенций может в некоторой степени компенсировать слабость или отсутствие других, то, как правило, успешных комбинаций ключевых компетенций — несколько. Это означает, что в большинстве случаев имеется несколько вариантов сочетания ключевых компетенций компании, при которых может быть обеспечен высокий уровень конкурентоспособности предприятия. Этот вывод еще раз подтверждает, что конкуренция не всегда является игрой с нулевой суммой, а конкурентная борьба не обязательно должна носить антагонистический характер: многовариантность достижения успеха позволяет не соперничать за одни ограниченные ресурсы, а использовать для достижения цели другие, менее дефицитные виды ресурсов.

Таким образом, пирамида конкурентоспособности предприятия позволяет показать, что феномен формирования конкурентного статуса является более сложным, чем механическое суммирование различных конкурентных преимуществ. Указанный процесс хронологически и логически протекает от управления предприятием к конкурентным преимуществам, но не наоборот. Следовательно, ограниченные ресурсы компании необходимо кон-

---

<sup>16</sup> Тезис принадлежит Ари де Гиусу.

центрировать не на поддержании отдельных конкурентных преимуществ, а на развитии источников конкурентоспособности.

При этом решающую роль в формировании конкурентного статуса предприятия играют индивиды: они принимают управленческие решения, конфигурируют источники конкурентоспособности, а также являются носителями ключевых компетенций. Поэтому эффективность взаимодействия между уровнями пирамиды конкурентоспособности и результативность трансформации управленческих воздействий в конкурентные преимущества в значительной степени зависит от сплоченности команды предприятия.

### 3.2.2. Команда предприятия

Ранее нами было показано, что предприятия являются, прежде всего, коллективами. Поэтому, понимание базиса конкурентоспособности хозяйствующих субъектов становится невозможным без учета их субъективизма. Для этого нам необходимо перенести внимание со стран (как это делал Адам Смит), отраслей (как это делал Майкл Портер), компаний (как это делал Роберт Грант) на коллективы.

В то же время очевидно, что далеко не каждый коллектив является субъектом экономической конкуренции. Например, товарищество садоводов-любителей, выращивающих картофель для личных нужд, не выступает участником конкурентной борьбы сельхозпроизводителей. Для того, чтобы понять что делает коллективы предприятиями, нам следует определить, какие цели преследуют люди, объединяя свои усилия в рамках хозяйствующих субъектов.

Здесь нам следует уточнить некоторые дефиниции. Коллектив, формирующий основу предприятия, следует отличать от «трудового коллектива», который есть более узкая категория, включающая в себя наемный персонал компании. Интересующий нас коллектив помимо части наемных работников включает также часть собственников. С тем, чтобы в ходе дальнейшего анализа читателю было легче отличать указанные группы лиц, коллектив, формирующий основу предприятия, далее мы будем именовать термином «команда предприятия».

В первом приближении команду предприятия можно определить как совокупность индивидов, прилагающих усилия для успешного функционирования предприятия. Процесс возникновения и функционирования компании как системы обуславливает возникновение нескольких заинтересованных сторон (стейкхолдеров): наемные работники, менеджмент, собственники (учредители), поставщики, потребители, внешние инвесторы и ряд других [Freeman, 1984; Тамбовцев, 2008]. Поэтому по своей структуре команда предприятия неоднородна, включает в себя сразу же не-

сколько «внутренних» стейкхолдеров: собственников, менеджмент, а также наемных работников. «Внешние» стейкхолдеры (поставщики, потребители и др.) при определенных обстоятельствах также могут предпринимать действия для успешного функционирования контрагента. В то же время такие прецеденты являются скорее исключением, поэтому далее «внешние» стейкхолдеры нами рассматриваться не будут.

Наибольшим весом при принятии решений в команде предприятия обладают собственники, наименьшим — линейный персонал. При этом роль и вес заинтересованных групп индивидуальны для каждого хозяйствующего субъекта: в одних компаниях все ключевые решения принимают исключительно собственники, в других — совладельцы удовлетворяются получением денежного дохода, делегируя принятие основных решений менеджменту. В небольших фирмах собственники могут выполнять функции менеджмента при отсутствии прочих наемных работников, а в крупных компаниях может быть велика роль профсоюзов и квалифицированного персонала.

Таким образом, структура команды уникальна для каждого предприятия. В любом случае все эти заинтересованные лица составляют определенную коалицию. Безусловно, между ними возникают различные отношения, которые далеко не всегда носят характер сотрудничества, и, в ряде случаев, их интересы могут не совпадать. Тем не менее, собственники, менеджмент, а также прочие наемные работники есть то единое целое, та команда, равнодействующая интересов которой будет определять градиент развития предприятия.

Что же объединяет людей в рамках хозяйствующего субъекта? Что сплачивает эти команды, несмотря на их неоднородность? Для ответа на этот вопрос обратимся к теории факторов производства, в соответствии с которой компания в ходе производственного потребления использует следующие виды экономических ресурсов: труд, земля, капитал, а также предпринимательскую способность (в последние годы в соответствии с концепцией экономики знаний к перечисленным ресурсам все чаще добавляют информацию). Экономические ресурсы ограничены, вследствие чего их владельцы имеют возможность получать вознаграждение за их предоставление, которое может принимать различные формы: рента за землю (или иные природные ресурсы), ссудный процент на капитал, заработная плата за труд, прибыль за предпринимательскую способность и т.д. Указанное вознаграждение и есть основной мотив совместной деятельности индивидов в рамках предприятий.

Заинтересованность всех сторон коалиции в получении дохода представляется очевидной. В то же время, считаем необходимым дополнительно аргументировать материальную заинтересованность наемных работников.

Результаты многочисленных социологических опросов показывают, что, помимо денежного вознаграждения, существуют и иные потребности,

которые удовлетворяются в процессе трудовой деятельности. Среди них называются: возможность обучения, профессиональный рост, общение с коллегами, причастность к масштабным проектам, признание со стороны сослуживцев, самореализация и ряд других. Действительно, обладая социальной сущностью, любой индивид стремится реализовать весь комплекс движущих им мотивов. По этой причине, кроме денежного вознаграждения, работодатели применяют нематериальное стимулирование. Отсюда и возникает эффект самореализации, причастности, признания (а также удовлетворения иных потребностей, описанных в рамках общеизвестной пирамиды Маслоу).

Также следует учитывать, что материальная заинтересованность, как правило, в традиционном обществе осуждается (отождествляясь с алчностью и сребролюбием), в силу чего получение дохода как цель подсознательно умалчивается многими респондентами. Кроме того, подобный «альтруизм» помогает респондентам убедить себя и окружающих в приемлемости текущего уровня дохода. Следовательно, при оценке целей трудоустройства принимать во внимание субъективную оценку самих работников не совсем корректно.

Если рассуждать сугубо рационально, то решение вопроса о целях трудоустройства представляется нам следующим. Индивид может удовлетворять свои духовные потребности во многих сферах деятельности (спорт, искусство, политика, семейные отношения и др.), в силу чего трудоустраиваться для этого на предприятие вовсе не обязательно. Более того, организационная структура хозяйствующего субъекта, жестко регламентированная правилами внутреннего трудового распорядка, не самое подходящее место для творчества и самореализации. Удовлетворение духовных потребностей в рамках трудовой функции выглядит еще более нерациональным в условиях современного цифрового общества, когда доступны любые формы самовыражения — от социальных сетей до электронной коммерции.

Но вот удовлетворение материальных потребностей индивида, как правило, реализуется через получение дохода. В свою очередь, единственным источником дохода для большинства индивидов является трудовая либо предпринимательская деятельность, поэтому материальная заинтересованность выступает главным движущим мотивом при трудоустройстве. Вполне типична ситуация, когда работник выполняет трудовую функцию без удовлетворения потребности в самореализации, а вот представить себе ситуацию, в которой работник трудоустраивается без денежного вознаграждения, очень сложно.

К аналогичным выводам мы можем прийти, рассмотрев ситуацию со стороны работодателя. Какого работника предпочтет каждый из нас, будучи руководителем: того, который стремится к самореализации через спортивные достижения, для чего участвует во всех в спортивных ме-

роприятиях компании; либо того, который стремится к повышению своего оклада, для чего скрупулезно соблюдает установленные должностные обязанности? Очевидно, что с точки зрения профессиональной мотивации предпочтительнее последний вариант.

Можно обратиться и к юридическому содержанию трудового договора, в соответствии с которым работодатель обязан: предоставить работу; обеспечить надлежащие условия труда; своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату<sup>17</sup>. Обратите внимание на то, что указанный перечень обязанностей является исчерпывающим, и ни о каком другом вознаграждении, помимо материального, в трудовом договоре речи не идет.

Таким образом, *основной целью работников компании следует считать получение личного дохода*. Подчеркнем, что этот вывод справедлив исключительно в отношении трудовой деятельности индивида. В прочих сферах деятельности денежные ресурсы выступают для индивидов не целью, а средством удовлетворения нематериальных потребностей.

Итак, поскольку основной целью всех стейкхолдеров компании является извлечение дохода, то именно получение прибыли становится основной целью деятельности предприятия.

Указанные индивидуальные доходы и есть основной мотив, объединяющий собственников, менеджмент и наемных работников в рамках одной компании. При этом величина доходов всех сторон коалиции тесно коррелирует с величиной прибыли компании. С учетом этого команду предприятия можно определить как группу индивидов из числа собственников, менеджмента и наемных работников, которые в целях получения личного дохода прилагают совместные усилия к максимизации финансового результата предприятия (см. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Формирование команды предприятия

<sup>17</sup> Ст. 56 Трудового кодекса РФ.

Формулируя представленное определение, мы далеки от мысли о том, что наемные работники сильно переживают по поводу финансового результата своего работодателя. В нормальных условиях работника в первую очередь интересует величина его собственного дохода, а не доход компании. Поэтому, говоря об усилиях наемных работников в деле повышения прибыли своей компании, следует понимать, что указанные усилия предпринимаются работниками лишь в той степени, в которой они способствуют их личному доходу. Если добросовестное выполнение трудовых функций приводит к получению надлежащего дохода, то количество работников, относящихся к команде предприятия, будет значительным. Верно и обратное.

Итак, каждый из членов команды предприятия участвует в деятельности хозяйствующего субъекта с целью максимизации своего дохода, в силу чего основной целью деятельности предприятия становится получение прибыли. И поскольку эта цель характерна для многих индивидов (а значит, и предприятий), именно прибыль является тем яблоком конкурентного раздора, за которое борются компании в условиях рыночной экономики.

Продолжая ранее начатый пример о товариществе садоводов, можно утверждать, что до тех пор, пока картофель выращивается для личных нужд, коллектив садоводов ни с кем в конкуренцию не вступает. Но как только начнется продажа выращенного картофеля в торговые точки, товарищество сразу же становится участником конкурентной борьбы сельхозпроизводителей, а коллектив садоводов приобретает признаки предприятия. Вслед за прибылью всегда возникает конкуренция, которая делает коллективы предприятиями, а предприятия — конкурентами.

Таким образом, ключевой характеристикой предприятия в современной экономике является наличие группы индивидов, объединенных достижением общей цели. Если этой целью является извлечение дохода, то предприятие становится субъектом экономической конкуренции. В этом случае результативность функционирования пирамиды конкурентоспособности определяется вовлеченностью собственников, менеджмента и линейного персонала в состав команды предприятия.

*Следовательно, задача по обеспечению конкурентоспособности предприятия сводится к достижению сплоченности команды предприятия путем обеспечения единства целей и эффективности взаимодействия ее участников.*

Сформулированный вывод весьма созвучен с основной идеей концепции интеллектуального потенциала о приоритетности для компании человеческого капитала. В то же время перманентная нестабильность разрушает трудовые и социальные связи между работниками, не позволяя формироваться организационным рутинам и ключевым компетенциям

компании. Эти негативные последствия не были спрогнозированы в рамках концепции интеллектуального потенциала, вследствие чего компании, попытавшиеся лидировать за счет экономики знаний, очень быстро утратили свои позиции, а сама концепция — свою актуальность.

Учитывая отмеченное, динамический подход к конкуренции предполагает поиск методов формирования команды предприятия (человеческого капитала) в условиях деструктивного влияния волатильности внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. В этом состоит принципиальная новизна динамической концепции.

### 3.2.3. Влияние волатильности на команду предприятия

Для того чтобы сформулировать базовые принципы формирования команды предприятия в современной экономике, необходимо рассмотреть основные процессы, происходящие с коллективами работников в условиях повышенной изменчивости условий хозяйствования. При этом важно проводить анализ с точки зрения экономической конкуренции, что позволит выработать рациональное объяснение актуальным тенденциям трансформации взаимоотношений индивида и предприятия (в отличие от менеджмента, в котором преобладают стратегические цели, не всегда поддающиеся прагматической оценке).

Отправной точкой нашего анализа будет мировой финансовый кризис 2008 года, в ходе которого выяснилось, что в период экономической рецессии интеллектуальное лидерство перестает быть конкурентным преимуществом. Произошло это по той причине, что, будучи главным из ресурсов, системы хранения и управления знаниями (информацией) становятся самой большой статьёй затрат предприятия, поэтому в случае кризиса подлежат сокращению в первую очередь. А без дорогостоящих систем управления многие лидеры экономики знаний оказались громоздкими и неповоротливыми, в силу чего утратили конкурентоспособность в сравнении с более простыми и малобюджетными формами организации производства.

Для того чтобы дать отмеченным процессам экономическую интерпретацию, следует обратиться к такому понятию, как операционный рычаг. Указанный феномен обусловлен влиянием структуры переменных и постоянных затрат на финансовый результат компании, и проявляется в том, что изменение прибыли происходит в большей степени, чем изменение выручки. Эту закономерность принято называть эффектом операционного рычага (производственного леввериджа). Сила операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при увеличении объемов продаж на один процент:

$$OP = 1 + \frac{FC}{P}, \quad (3.1)$$

где  $OP$  — сила операционного рычага;  
 $FC$  — постоянные затраты, руб.;  
 $P$  — прибыль, руб.

Как следует из выражения (3.1), чем выше величина постоянных расходов предприятия, тем больше сила операционного рычага. Следовательно, если величина постоянных расходов значительна, то даже небольшое увеличение объемов продаж может привести к существенному росту прибыли. Это очень хорошо на растущем рынке. А вот на падающем рынке эффект операционного рычага действует в обратном направлении: если доля постоянных затрат велика, то даже небольшое снижение объемов продаж может привести к существенному сокращению прибыли компании. Поэтому сила производственного рычага считается мерой производственного (делового) риска хозяйствующего субъекта.

Для современной экономики характерно ускорение темпов обновления производительных сил, вследствие чего происходит сокращение длительности глобальных и отраслевых экономических циклов [Garrison, 2001]). В силу этого повышается волатильность макроэкономического окружения хозяйствующих субъектов. В этих условиях снижение финансовых потерь вследствие реализации производственных рисков достигается путем минимизации постоянных затрат предприятия. Таким образом, экономическая стратегия конкурентоспособности в XXI веке сводится к переводу постоянных затрат предприятия в категорию переменных.

Одной из самых значимых статей расходов в целом, и составляющей постоянных затрат в частности, являются затраты на оплату труда. Так, доля оплаты труда в ВВП России за последние годы поступательно возрастала: с 40,2 % в 2000 году до 47,4 % в 2016 году [Соболев, 2017]. Сопоставима указанная доля и за рубежом (45–55 %). При этом наблюдается тенденция ее роста в зависимости от уровня социально-экономического развития страны [Капелюшников, 2014].

Если анализировать структуру издержек с точки зрения хозяйствующего субъекта, то затраты на оплату труда (включая социальные отчисления) также оказываются весьма значимым элементом, составляя в целом по экономике Российской Федерации до 20 % от совокупных затрат на производство и реализацию продукции<sup>18</sup>.

Таким образом, в условиях кризиса «выяснилось», что затрат требуют не столько знания, сколько их носители — люди. Стало очевидным, что крайне высокая нестабильность трудовых ресурсов и их чувствительность

<sup>18</sup> Россия в цифрах: статистический сборник М. : Росстат, 2017.

к влиянию различных социокультурных факторов во время рецессии превращает человеческий капитал из конкурентного преимущества в источник затрат. Издержки на поддержание человеческого капитала оказались настолько высоки, что в условиях турбулентной экономики стали непосильной ношей для абсолютного большинства компаний.

Поэтому основным резервом сокращения постоянных затрат стали затраты на персонал. В первую очередь это выразилось в передаче значительной части непрофильных операций подрядным организациям (на аутсорсинг). При этом выполнение работ перешло в сферу гражданского законодательства, которое в меньшей степени защищает права исполнителя работ. Кроме того, научно-технический прогресс в XXI веке позволил отказаться от многих технологических операций, которые ранее выполнялись на предприятии (за счет их автоматизации, а также передачи трудоемких и экологически вредных процессов в развивающиеся страны). Самым мощным фактором конкурентоспособности стало сокращение доли «живого» труда в деятельности предприятия.

Стремительная цифровизация промышленности обуславливает массовое высвобождение рабочей силы по всему миру; масштабные миграционные потоки влекут неизбежную прекариатизацию как самих мигрантов, так и коренного населения; отсутствие глобальных фискальных механизмов позволяет различным компаниям уклоняться от налоговых отчислений, вследствие чего усиливается неравенство в распределении доходов. Указанное стало возможным поскольку на современном этапе циклического развития мирового хозяйства усиливаются тенденции монополизации экономики (более подробно об этом см. первую главу), а переговорные позиции работников при заключении трудовых соглашений существенно ослабляются.

В то же время основной производительной силой предприятия остается индивид (что закономерно, поскольку только «живой» труд является источником создания прибавочной стоимости). Поэтому предприятия по-прежнему заинтересованы в привлечении работников. Разница в том, что если в 1990-х работодатели конкурировали за обладание человеческим «капиталом», то в 2010-х компании осуществляют производительное потребление трудовых «ресурсов». Вследствие этого наблюдается увеличение степени эксплуатации наемного труда.

«Мы — семья», — убеждают многие компании своих работников. При этом сложно себе представить, чтобы в случае сокращения своих доходов глава нормальной семьи мог принять решение о сокращении детей на 10 %, а руководитель предприятия — может. Провозглашая в своих миссиях главной ценностью человеческий капитал, на деле компании массово сокращают численность персонала и величину социальных выплат. Человеческий капитал превратился в ресурс, в силу чего подвергается всевозможной «оптимизации» и отдается на аутсорсинг.

Прекрасно понимая, что заявления о дружной семье лишь метод обеспечения лояльности персонала и повышения производительности труда, осознавая нестабильность своего положения, работники уже не связывают свои долгосрочные планы с конкретным работодателем и рассматривают трудовую деятельность не как способ самореализации и построения карьеры, а лишь как временный источник дохода. Указанное влечет потерю ценности социального обеспечения: детские сады, медицинское обслуживание, пенсионные программы, спортивные и культурные мероприятия оказывают мотивирующее воздействие только тогда, когда работник уверен, что его будущее связано с работодателем, иначе требуемая лояльность не достигается.

Как известно, мотивация персонала является результатом взаимодействия форм материального и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование предполагает денежные выплаты, а нематериальное стимулирование основывается на социальном обеспечении. Следовательно, происходящее обесценение социальных программ означает снижение уровня мотивации персонала и эффективности социальных затрат хозяйствующего субъекта. И поскольку большая часть социальных расходов относится к категории постоянных затрат, снижение их эффективности является хорошим поводом для сокращения. Особую актуальность отмеченные тенденции имеют для компаний с высокой долей нематериального стимулирования в системе мотивации персонала (здесь выделим крупные отечественные компании, традиционно финансирующие социальную сферу, прежде всего градообразующие предприятия).

Макроэкономическая и геополитическая нестабильность сужает горизонт планирования компаний до 3–5 лет. Столь же часто теперь меняется трудовая функция работника. Если в XX веке молодой человек планировал получить образование и работать по профессии всю трудовую жизнь, сделав карьеру на одном-двух предприятиях, то в XXI веке неизвестно, будет ли вообще выпускник работать по специальности, полученной в вузе. Более того, до молодых людей вполне официально доводится мысль о том, что за карьеру они сменят несколько профессий. Все это девальвирует значимость образования, делает бессмысленным получение фундаментальных знаний.

Более того, даже в рамках одной должности многие трудовые действия приобретают разовый (проектный) характер. Если проект повторяется, то за истекшее время изменяется либо нормативная база, либо технология, вследствие чего его повторная реализация проходит по новому сценарию. Указанное делает нецелесообразным многократную отработку трудовых навыков и накопление знаний о предмете труда. Вследствие этого ослабевают (либо вовсе исчезают) традиционные формы обучения, наставничества и иного конструктивного взаимодействия работников.

Отмеченные процессы усугубляются всеобъемлющим проникновением в жизнь человека информационных технологий, которые делают возможным удаленное общение в социальных и прочих сетях, снижая частоту непосредственных контактов между индивидами. Развитие удаленных технологий разрушает не только информационные барьеры, но и традиционные социальные коллективы. В экономике это проявляется во все большем развитии удаленной занятости, а также кардинальной трансформации трудовой функции работников и характере их взаимодействия. Все больше информации человек получает не лично от коллег (руководителя, наставника, партнера), а через электронные средства коммуникаций [Орлов, Эйнгорн, 1993].

На смену коллективам XX века пришла атомистичность XXI века, когда человек стал в меньшей степени зависеть от коллективного начала. Заметим, что эта тенденция в целом характерна для современной цивилизации: если пару сотен лет назад физически было сложно выжить, не принимая личного участия в коллективных формах хозяйствования, то сегодня многие люди остаются одиночками даже в густонаселенных мегаполисах.

Таким образом, можно выделить следующие основные последствия роста волатильности макросреды для наемных работников [Стэндинг, 2014]:

- отсутствие гарантий занятости;
- экономическая незащищенность;
- нестабильность социального положения;
- ухудшение либо отмена образовательных, медицинских и пенсионных программ;
- депрофессионализация.

Совокупность перечисленных факторов обуславливает деградацию социальных связей между наемными работниками, что деструктивно влияет на трудовой коллектив хозяйствующего субъекта. Можно утверждать, что трудовые коллективы в традиционном понимании становятся скорее исключением, чем правилом, и характерны лишь для градообразующих предприятий либо компаний с низкой долей цифровых технологий. Сплоченность индивидов в современном трудовом коллективе стремится к нулю, в силу чего команда предприятия не формируется. Оптимизация человеческого капитала приводит к тому, что он сокращается до небольшой группы управленцев компании либо полностью исчезает.

### 3.2.4. Формирование команды предприятия

Итак, задача по обеспечению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта на текущем этапе социально-экономического развития, с одной стороны, вполне тривиальна и сводится к созданию сплоченной команды предприятия, а с другой — весьма трудновыполнима (конкурентоспособ-

ность никогда не бывает легкодостижимой), поскольку разрушительное влияние волатильности ослабляет традиционные социальные связи между индивидами, существенно затрудняя формирование каких-либо коллективов. Следовательно, для поддержания конкурентоспособности предприятия требуется отыскание таких методов мотивации работников, которые смогут нивелировать деструктивное воздействие современной макроэкономической и геополитической нестабильности.

Вопросы мотивации персонала в большей степени относятся к сфере экономики труда и кадрового менеджмента (включая социальные и психологические аспекты командообразования). Их рассмотрение не относится к задачам настоящего исследования. В то же время, учитывая ключевое значение системы мотивации для обеспечения конкурентоспособности предприятия, мы считаем необходимым изложить авторское видение основных направлений построения такой системы.

В первую очередь напомним, что мы определили команду предприятия как группу индивидов из числа собственников, менеджмента и наемных работников, которые в целях получения личного дохода прилагают совместные усилия к максимизации финансового результата предприятия. В зависимости от соотношения трудового коллектива и команды предприятия можно выделить две противоположные модели: оппортунистическую и эффективную.

*Оппортунистическая модель* подробно описана в рамках контрактной теории фирмы [Уильямсон, 1996]. В этом случае работники склонны к неисполнению своих должностных обязанностей. Главной причиной проявления оппортунизма является нарушение обязательств работодателя относительно размера оплаты труда, объема и сложности работ, продолжительности рабочего времени и иных существенных условий трудового соглашения. Также способствует возникновению оппортунистического поведения слабый контроль работодателя за выполнением должностных обязанностей работников [Капелюшников, 1990; Шаститко, 2010].

Очевидно, что в этом случае никакой объединяющей цели у заинтересованных сторон компании не возникнет, в результате чего собственники, менеджмент и наемные работники будут действовать как «лебедь, рак и щука». Наемные работники, саботируя часть своих должностных обязанностей, будут снижать эффективность деятельности предприятия и его финансовый результат. Вследствие этого команда предприятия в оппортунистической модели «теряет» большую часть персонала, — в нее будут входить в основном собственники и небольшая часть менеджмента (см. рис. 3.5).

Признавая, что на некоторых предприятиях действительно возникают предпосылки для проявления оппортунизма, в то же время считаем, что эта модель лишь один из возможных вариантов взаимоотношений между хо-

зьяствующим субъектом и его персоналом. Нарушение условий трудовых соглашений со стороны работодателя не является неизбежным, в силу чего оппортунистическое поведение работников нельзя признать неотъемлемой характеристикой всех компаний в рыночной экономике.



Рис. 3.5. Формирование команды предприятия при оппортунистической модели

Практика показывает, что широко распространена и *эффективная модель*, основанная на взаимном выполнении обязательств всеми сторонами коалиции: надлежащее вознаграждение (а также прочие условия труда) со стороны собственника; четкая и прозрачная система управления бизнес-процессами со стороны менеджмента; добросовестное выполнение должностных обязанностей со стороны персонала компании.

В этом случае работнику становится выгоднее работать по тем правилам, которые устанавливает компания, чем нарушать их, а сотрудничество между работником и работодателем приобретает взаимовыгодный характер. Таким образом, при надлежащей организации внутрикorporативных отношений наемные работники, добросовестно выполняя должностные обязанности, способствуют увеличению прибыли своего предприятия.

В описанной ситуации все стороны будут заинтересованы в максимизации финансового результата компании (прямо или опосредованно), а команда предприятия, помимо собственников и менеджмента, будет включать в себя значительную часть персонала (см. рис. 3.6). В этом случае состав команды будет стремиться к совокупной численности работников предприятия и его собственников, а конкурентоспособность будет максимальной.

Очевидно, что некоторые проявления оппортунизма возможны и в условиях взаимовыгодного сотрудничества работников и работодателя. «Своя рубашка ближе к телу», поэтому в конкретной ситуации частные интересы индивидов, могут превалировать над корпоративными целями даже в преуспевающих компаниях. В то же время при наличии эффективной

системы контроля масштабы указанных проявлений, а также их влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности компании будут пренебрежимо малы.

Анализируя понятие команды предприятия, следует отметить, что ее состав может варьироваться не только за счет наемных работников (менеджмента и линейного персонала). В ряде случаев команда предприятия может «терять» и собственников. Это будет происходить тогда, когда со стороны собственника отсутствуют индивиды, заинтересованные в получении личного дохода от деятельности предприятия.

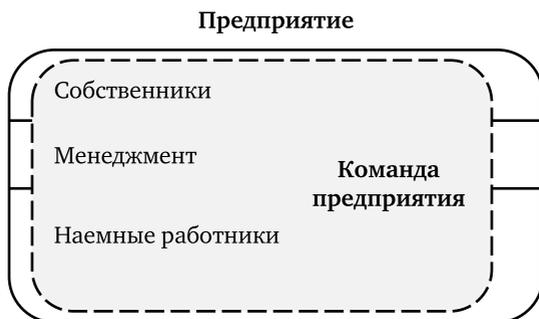


Рис. 3.6. Формирование команды предприятия при эффективной модели

Такая ситуация возможна, если собственником компании является не физическое лицо, а, например, государство или муниципалитет в лице уполномоченных органов. Тогда в команде предприятия будет лишь менеджмент и линейный персонал (см. рис. 3.7).

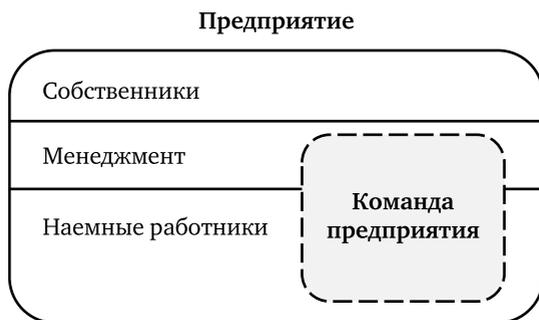


Рис. 3.7. Формирование команды предприятия с государственной или муниципальной собственностью

Очевидно, что возможности такой команды будут крайне ограничены. Если собственник не преследует цель получения прибыли и не ставит ее перед трудовым коллективом, то и результат хозяйственной деятельности будет соответствующим. Именно по этой причине наблюдается низкая конкурентоспособность многих государственных и муниципальных компаний.

Таким образом, уровень конкурентоспособности предприятия находится в прямой зависимости от соотношения трудового коллектива предприятия и его команды: чем больше доля работников и собственников, вовлеченных в команду предприятия, и чем сплоченнее эта команда, тем выше конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Каким же образом достигается вовлеченность индивидов в команду предприятия? Очевидно, что основным условием требуемой вовлеченности является приоритет интересов индивида: если человеческий капитал является самым ценным активом компании, то ее стратегия должна быть направлена на сохранение и расширение команды предприятия (а не оптимизацию численного состава). При этом вовлеченность индивидов будет тем выше, чем в большей степени обеспечивается достижение целей, которые преследуют индивиды, участвуя в деятельности компании. Как мы показали ранее, основным мотивом индивидов в рамках профессиональной деятельности является получение личного дохода<sup>19</sup>. Следовательно, самым действенным способом формирования команды предприятия выступает максимизация доходов собственников, менеджмента и наемных работников.

Сформулированный вывод достаточно тривиален, и, в то же время, нередко игнорируется менеджментом компаний. Поэтому дадим несколько методических пояснений, которые позволяют в максимальной степени обеспечивать вовлеченность индивидов в команду предприятия. В первую очередь следует отметить, что стремление к максимизации доходов относится как к наемным работникам компании, так и ее собственникам. В случае, если компания вместо прибыли генерирует убытки, то велика вероятность «выпадения» собственников из команды предприятия (см. рис. 3.7).

Мотивация индивида является результатом взаимодействия материального и нематериального стимулирования. При этом достаточность величины дохода оценивается работником обратно пропорционально трудоемкости выполняемых функций, а также их сложности. В самом грубом приближении экономическая модель максимизации доходов индивида может быть описана через соотношение «вознаграждение-трудоемкость», характеризующееся показателем уровня дохода индивида:

<sup>19</sup> Утверждение о том, что получение дохода является основной целью индивида, здесь и далее относится исключительно к экономической деятельности человека.

$$D = \frac{M + N}{T \times K} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

где  $D$  — уровень дохода индивида;

$M$  — сумма материального стимулирования;

$N$  — стоимостная оценка нематериального стимулирования;

$T$  — трудоемкость выполняемых функций;

$K$  — коэффициент сложности.

Кратко прокомментируем предложенную модель.

Материальное стимулирование ( $M$ ) представляет собой величину прямого денежного дохода, получаемого индивидом в результате участия в деятельности предприятия, а также стоимость получаемых работником от работодателя социальных услуг (например, услуг детского сада либо медицинского обслуживания). Стоимостная оценка нематериального стимулирования ( $N$ ) представляет собой величину, на которую повышается удовлетворенность индивида в результате применения «неденежных» форм мотивации.

Трудоемкость выполняемых функций ( $T$ ) включает как непосредственно рабочее время, так и дополнительные затраты времени, необходимые для выполнения трудовых функций (дорога до работы и обратно, надомная работа и др.). Коэффициент сложности ( $K$ ) отражает характер и интенсивность выполняемых работ, а также влияние неблагоприятных условий труда на оценку уровня дохода индивида.

Подчеркнем, что представленная модель носит сугубо концептуальный характер и служит прежде всего для общего описания механизма формирования мотивации индивидов и их вовлеченности в команду предприятия. При этом из нее можно сделать несколько важных выводов.

Во-первых, как мы уже показали, в условиях повышенной волатильности и повсеместного распространения цифровых технологий происходит значительное ослабление социальных связей, что влечет обесценение форм нематериального стимулирования с точки зрения субъективной оценки индивидов. По этой причине стоимостная оценка нематериального стимулирования ( $N$ ) стремится к нулю, вследствие чего в определении уровня дохода превалирует материальная мотивация.

Другим следствием обесценения нематериального стимулирования является резкое падение эффективности затрат предприятия на реализацию социальных программ. К сожалению для хозяйствующих субъектов, это не означает, что нематериальное стимулирование можно не осуществлять (сократив соответствующие затраты). Активно применяемые многими работодателями социальные программы в настоящее время воспринимаются работниками как один из обязательных компонентов корпоративной куль-

туры любого предприятия, поэтому их сокращение (отсутствие) оценивается как ухудшение условий труда, что влечет рост коэффициента сложности и снижение удовлетворенности уровнем дохода индивида.

Во-вторых, дополнительные работы во внеурочное время снижают уровень дохода индивида. Типичной ошибкой работодателей является максимальная загрузка работников должностными обязанностями, объем которых столь велик, что не может быть качественно выполнен в установленную продолжительность рабочего времени. В этих условиях удовлетворенность индивида получаемым вознаграждением существенно снижается, и возникают предпосылки для оппортунистического поведения работников. Аналогичным образом снижает уровень дохода повышенная сложность или вредность выполняемых работ. Очевидно, что в этих условиях вовлеченность индивидов в команду предприятия будет минимальной (см. рис. 3.5). Верно и обратное: снижение трудоемкости выполнения должностных обязанностей или улучшение условий труда повышает удовлетворенность индивида получаемым вознаграждением и его вовлеченность в команду предприятия.

Уровень дохода оценивается индивидом относительно альтернативных источников получения дохода. Для формирования сплоченной команды предприятия необходимо превышение уровня дохода индивидов относительно альтернативных источников не менее чем на 10 % (меньшая разница воспринимается индивидом как несущественная).

В качестве альтернативных источников получения дохода индивидом рассматриваются любые доступные варианты трудоустройства, независимо от отраслевой принадлежности и профиля деятельности работодателя. По этой причине между компаниями различных отраслей возникает соперничество за квалифицированный персонал: пенсионные фонды становятся конкурентами рейтинговых агентств в борьбе за лучших инвестиционных аналитиков, а банки конкурируют с глобальными социальными сетями за лучших IT-специалистов. Это обуславливает возникновение гиперконкуренции, в ходе которой границы отраслевых рынков стираются, а появление новых конкурентов становится непрогнозируемым. Понятие гиперконкуренции ввел Ричард Д'Авени, понимая под ним конкурентную борьбу, которая характеризуется растущим уровнем турбулентности и непредсказуемости [D'Aveni, 1994; Дятлов, 2012]. Более того, развитие информационных технологий приводит к распространению удаленной занятости, а также самозанятости (фриланса), в результате чего все чаще конкурентами становятся предприятия и индивиды. Это еще более усиливает гиперконкуренцию и делает ее всеобщей.

Итак, вовлеченность индивидов в команду предприятия в условиях нестабильной макросреды достигается прежде всего путем усиления материального стимулирования. Если в конце XX века (в стабильной экономике)

труд был одним из нескольких равнозначных факторов производства (наряду с землей, капиталом и предпринимательской способностью), то в XXI веке (в условиях волатильной экономики) человеческий капитал становится приоритетным детерминантом развития компании. Если в конце XX века для обеспечения производства трудовыми ресурсами было достаточно поддерживать уровень заработной платы не ниже среднерыночного уровня, то в XXI веке команду предприятия можно сформировать только достигнув существенного превышения уровня доходов ее участников над конкурентами.

Таким образом, основным фактором формирования команды предприятия и достижения его конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования становится повышение уровня дохода индивидов. С точки зрения кадрового менеджмента решение этой задачи заключается в построении эффективной системы мотивации персонала (не являясь предметом настоящего исследования, указанная система нами детально не рассматривается).

В то же время было бы наивно полагать, что повышение уровня дохода само по себе может привести к росту конкурентного потенциала компании. Формирование команды предприятия есть необходимое, но не достаточное условие достижения успеха. В целях обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта требуется проведение комплекса управленческих мероприятий, последовательность и содержание которых излагается далее.

### **3.2.5. Управление конкурентоспособностью предприятия**

Из общей теории менеджмента известно, что основными этапами процесса управления являются: сбор исходной информации, ее анализ и целеполагание; принятие решения, планирование и организация деятельности для его выполнения; мониторинг и контроль результатов деятельности. С этой точки зрения управление конкурентоспособностью предприятия сводится к выполнению совокупности следующих действий [Воронов, Криворотов, 2017]:

- сбор и обработка информации об отрасли и конкурентах хозяйствующего субъекта;
- анализ и систематизация полученной информации, оценка конкурентоспособности предприятия, установление стратегических целей по поддержанию (повышению) конкурентного статуса компании;
- выработка конкурентной стратегии, направленной на достижение целевого уровня конкурентоспособности;
- последовательная конкретизация принятой стратегии в ходе планирования и выработки тактических управленческих решений;
- организация деятельности по выполнению принятой конкурентной стратегии;

- контроль основных этапов реализации стратегии, оценка конкурентоспособности предприятия в ходе мониторинга достигнутых результатов, а также внесение корректирующих действий (в случае необходимости).

Все указанные действия можно условно разделить на следующие самостоятельные блоки: конкурентный анализ; оценка конкурентоспособности предприятия; выработка и реализация конкурентной стратегии. С одной стороны, каждый из указанных блоков детально описан в специальной литературе, а, с другой — в большинстве случаев они применяются обособленно, вне единого алгоритма. Не удивительно, что в этих условиях даже успешные конкурентные стратегии не всегда приносят ожидаемый результат, поэтому правильно выстроенная работа по подготовке структурированной информационной базы, необходимой для принятия стратегических решений, может существенно повысить их эффективность. Исходя из этого далее предлагается описание основных этапов проведения конкурентного анализа и оценки конкурентного статуса хозяйствующего субъекта как методологической основы целенаправленной деятельности менеджмента по управлению конкурентоспособностью предприятия.

**Конкурентный анализ.** Основной целью проведения конкурентного анализа является обеспечение информационной основы для оценки конкурентоспособности и принятия решений в области стратегического менеджмента. Достижение указанной цели обеспечивается через построение системы мониторинга конкурентной среды и прогнозирование ее динамики [Юрьева, 2014]. Кратко опишем порядок проведения анализа конкурентной среды предприятия в соответствии с рекомендациями классиков стратегического менеджмента [Ламбен, 1996; Грант, 2008].

Осуществляя конкурентный анализ, в первую очередь необходимо дать описание исследуемой компании, основных потребителей, производственных мощностей, рыночной конъюнктуры и иных значимых особенностей коммерческой деятельности предприятия. Далее проводится анализ ситуации в отрасли. При этом необходимо обратить особое внимание на характер и интенсивность конкуренции. Так как отрасли сильно различаются по своей структуре и базовым характеристикам, анализ конкурентной позиции начинается с формулировки следующих характеристик отрасли:

- величина отраслевого рынка;
- темпы роста рынка и стадия, на которой он находится;
- число конкурентов и их относительные размеры;
- уровень рентабельности основных компаний отрасли;
- интенсивность конкуренции между основными игроками отрасли;
- основные способы конкурентной борьбы;
- основные отраслевые поставщики;

- направления и темпы технологических изменений;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- ключевые факторы, определяющие успех или неудачу в отраслевой конкурентной борьбе;
- перспективы отрасли и ее общая привлекательность.

В результате конкурентного анализа у руководства компании должна сформироваться ясная и четкая картина внешней среды предприятия. Также важно помнить о том, что такой анализ не может быть чисто механическим процессом, в ходе которого аналитик просто подставляет данные и получает готовые ответы. Для одних и тех же исходных данных может существовать несколько вероятных сценариев динамики конкурентной ситуации. В связи с этим при проведении стратегического анализа всегда остается место для различных допущений о влиянии тех или иных факторов, а также о вероятных изменениях в отрасли и ее конкурентной среде.

Как уже отмечалось, что одним из основных результатов проведения конкурентного анализа должно быть построение системы мониторинга конкурентной среды предприятия и прогнозирования ее динамики. С методической точки зрения построение такой системы может осуществляться на основе принципов сбалансированной системы показателей, разработанных Р. Капланом и Д. Нортоном [Каплан, Нортон, 2003].

Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который при помощи системы критериев позволяет осуществлять постоянный мониторинг результатов деятельности компании. В классической структуре СПП показатели формируются по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации (подробно изложены в литературе и в настоящем исследовании детально не рассматриваются). Заметим, что при классическом подходе к формированию СПП в нее входят преимущественно эндогенные показатели.

В то же время для проведения конкурентного анализа в первую очередь представляют интерес экзогенные индикаторы, характеризующие состояние внешней среды предприятия. Авторы концепции СПП в своих работах неоднократно подчеркивали, что четыре указанных направления показателей не являются неизменными и могут варьироваться в зависимости от задач построения системы. Исходя из этого в целях осуществления конкурентного анализа мы предлагаем в качестве структурной основы СПП использовать модель конкурентных сил Майкла Портера, признаваемой абсолютным большинством специалистов в области стратегического менеджмента. В соответствии с указанной моделью состояние конкуренции на определенном рынке следует характеризовать через мониторинг показателей по следующим направлениям:

- новые конкуренты и продукты-заменители;
- существующие конкуренты и продукты-заменители;
- поставщики;
- покупатели.

Тем самым построение системы оценки показателей конкурентной среды с использованием принципов сбалансированной системы показателей позволяет осуществлять оперативный мониторинг ситуации в отрасли.

После проведения анализа отраслевых факторов следует перейти к рассмотрению положения фирмы на конкурентном поле. Для этого крайне полезным является применение методики SWOT-анализа (детально рассмотрена в литературе, в силу чего далее приводятся лишь ее основные аспекты).

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, внешних угроз и благоприятных возможностей, а также их оценку относительно среднеотраслевых показателей. Классической формой представления информации такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (*Strengths*), ее слабых сторон (*Weakness*), потенциальных благоприятных возможностей (*Opportunities*) и внешних угроз (*Threats*).

Сильные стороны предприятия — это то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая компании дополнительные преимущества. Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, чего предприятию пока не удается добиться по сравнению с другими компаниями и что ставит его в неблагоприятное положение. Возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Угрозы — это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Следует обратить внимание на то, что один и тот же фактор для разных предприятий может выступать как сила, так и слабость, как угроза, так и возможность.

В результате содержательного анализа ключевых факторов конкурентной среды необходимо отыскать такие их комбинации, которые позволяют сильным сторонам переводить угрозы в возможности, а возможностям — трансформировать слабости в силы. Важно подчеркнуть, что SWOT-анализ — это нечто большее, чем методика заполнения таблиц. SWOT-анализ основан на установлении взаимосвязей между сильными и слабыми позициями предприятия, угрозами и возможностями и методически направлен на формирование основных предпосылок конкурентной стратегии компании.

Основываясь на характеристике отрасли, а также результатах SWOT-анализа, аналитик оказывается в состоянии достоверно идентифицировать основных конкурентов исследуемого предприятия. При этом выделяют «продуктовый» и «потребительский» подходы. В первом случае конкурентов оп-

ределяют из числа компаний, производящих схожую продукцию. Во втором случае конкурентами признаются компании, которые могут удовлетворять целевую потребность потребителя. Так, для макаронной фабрики конкурентами будут как иные производители макаронных изделий («продуктовый» подход), так и поставщики картофеля («потребительский» подход).

Из числа идентифицированных конкурентов могут быть выбраны объекты сопоставления для дальнейшей оценки конкурентоспособности. Суть указанного выбора сводится к тому, чтобы, принимая во внимание характеристику и стратегию исследуемой компании, в качестве объектов сопоставления выбрать те предприятия, которые в наибольшей степени конкурируют с исследуемым хозяйствующим субъектом. Здесь очевидными параметрами выбора объектов сопоставления являются нижеследующие.

*Сегментация рынка.* Речь в данном случае идет о том, что предприятия-конкуренты должны действовать на одном рынке, конкурировать между собой. В противном случае сопоставление теряет всякий экономический смысл. В частности, не всегда имеет смысл сопоставление конкурентов, реализующих продукцию различным группам потребителей.

*Ассортимент продукции.* Сравнению подлежат предприятия, производящие и (или) реализующие конкурирующие товары (работы, услуги). Мы преднамеренно не применяем термин «аналогичные» («схожие») товары, поскольку в ряде случаев основными являются конкуренты, предлагающие не схожие, а взаимозаменяемые товары. Сопоставление с таковыми может представлять особый интерес.

*Масштабы конкурентов.* Нецелесообразно сравнивать предприятия, объемы реализации продукции которых рознятся на порядки. Сопоставлять индивидуального предпринимателя, оказывающего услуги по ремонту и пошиву обуви, с обувной фабрикой — бессмысленно. Отметим, правда, что смысл появится при сравнении обувной фабрики с агрегированными показателями сотен предпринимателей.

После проведения конкурентного анализа и идентификации основных конкурентов может быть осуществлена оценка конкурентоспособности предприятия.

**Оценка конкурентоспособности предприятия.** Управление конкурентоспособностью любого предприятия неразрывно связано с оценкой его конкурентного статуса, поскольку только на основе такой оценки могут быть идентифицированы конкурентные преимущества (с целью их закрепления), а также выявлены недостатки (для их последующего устранения). В связи с этим можно утверждать, что оценка конкурентного статуса хозяйствующего субъекта является методологической основой для анализа и выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить, поэтому повышение конкурентоспособности предприятия всегда начинается с количественной оценки ее текущего уровня. Такая оценка, с одной стороны, является «барометром», отражающим актуальность оптимизации бизнес-процессов, а с другой — «компасом», который показывает, в каком направлении следует искать конкурентные преимущества и резервы улучшения конкурентных позиций.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется любой компании для того, чтобы определить, в чем ее преимущества и недостатки перед конкурентами и выработать релевантную конкурентную стратегию. Далее путем целенаправленных управленческих воздействий осуществляется оптимизация конкурентных позиций предприятия.

Все познается в сравнении. Сущность определения конкурентного статуса заключается в том, что она проводится путем сопоставления показателей исследуемой компании с показателями конкурентов. Результаты такой оценки могут значительно отличаться от выводов, сделанных в ходе традиционного обособленного анализа хозяйственной деятельности. Поэтому, проводя оценку конкурентоспособности своей компании, руководитель прежде всего получает информацию о том, в каком направлении следует двигаться далее.

Расчеты, показывающие, что ближайшие конкуренты в тех же самых «неблагоприятных» условиях растут большими темпами, обеспечивая при этом высокую рентабельность деятельности, могут быстро трансформировать удовлетворенность менеджмента текущим состоянием дел в готовность предпринять дополнительные усилия по развитию компании. Вполне возможно и обратное: установление высокого конкурентного статуса позволяет идентифицировать конкурентные преимущества компании и закрепить их на будущее.

Важным аспектом оценки конкурентного статуса является то, что конкурентоспособность не является имманентным, объективно присущим свойством хозяйствующего субъекта, а находит свое выражение только в условиях конкуренции (в сопоставлении с конкурентами). Иными словами, уровень конкурентоспособности, рассчитанный относительно одних конкурентов, может существенно отличаться от значения того же показателя, рассчитанного в сравнении с другими конкурентами.

Если предположить, что оценка конкурентного статуса произведена в сопоставлении не с основными, а с второстепенными конкурентами, то разработанная с использованием такой оценки стратегия будет неэффективна. Поэтому правильный выбор объектов сопоставления (предприятий-конкурентов) является существенным для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия. Следовательно, для того чтобы оценка конкурентоспособности с наибольшей вероятностью приводила к созданию успешной

конкурентной стратегии, требуется максимально точная идентификация основных конкурентов предприятия. Это, в свою очередь, становится возможным только в ходе детального конкурентного анализа. Таким образом, для достижения максимальной эффективности действий по обеспечению конкурентоспособности предприятия они должны выполняться строго в заданной последовательности. В противном случае процедура разработки стратегии будет подобна гаданию на кофейной гуще.

**Выработка и реализация конкурентной стратегии.** Этап выработки и реализации конкурентной стратегии является главенствующим в алгоритме обеспечения конкурентоспособности предприятия, поскольку именно на этом этапе вырабатываются нестандартные стратегические решения, реализация которых является залогом успеха компании. Можно утверждать, что этот процесс является «тайнством» менеджмента, в ходе которого формируются уникальные конкурентные преимущества хозяйствующего субъекта. Возможно, именно поэтому порядок действий на данном этапе почти невозможно формализовать. В то же время, вполне возможна формализация критериев результативности стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Так, если за основу такого критерия принять эффективность стратегического мероприятия, то она может быть определена как соотношение между достигнутым результатом (эффектом) и использованными ресурсами (затратами), обуславливающими достижение этого результата. В контексте стратегической цели по обеспечению конкурентного статуса компании в качестве необходимого результата (эффекта) может рассматриваться рост уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта ( $\Delta K$ ). При этом затратами будет выступать стоимостная оценка реализации стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности ( $I$ ). Таким образом, количественная оценка эффективности стратегического мероприятия по повышению конкурентного статуса хозяйствующего субъекта может быть осуществлена по следующей формуле:

$$E = \frac{\Delta K}{I} \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

где  $E$  — эффективность стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности;

$\Delta K$  — изменение уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в результате осуществления мероприятия;

$I$  — затраты на реализацию стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности компании.

После выработки конкурентной стратегии начинается работа по реализации намеченных мероприятий, в ходе которой менеджменту надлежит систематически возвращаться к этапам конкурентного анализа и оценки конкурентоспособности. В процессе мониторинга конкурентной ситуации важно получать обратную связь, подтверждающую результативность выбранных стратегических мероприятий, и, в случае необходимости, уточнять и корректировать принятые решения.

**Оценка конкурентоспособности предприятия.** Это не опечатка. На следующем этапе вновь осуществляется оценка конкурентоспособности. Дело в том, что количественное измерение конкурентного статуса является не только отправной точкой разработки мероприятий по оптимизации деятельности компании, а также и критерием результативности этих мероприятий. Она выступает той «обратной» связью, которая позволяет получить эмпирическое подтверждение эффективности реализуемой конкурентной стратегии. Поэтому информация об уровне конкурентоспособности предприятия и его динамике должна обязательно актуализироваться по мере поступления новых данных. С учетом сказанного, алгоритм обеспечения конкурентоспособности компании принимает вид управленческого цикла (см. рис. 3.8), в котором оценка конкурентного статуса проводится чаще других действий.

Стратегия по определению имеет долгосрочный характер, в силу чего пересматривается не часто. Также и новые игроки на отраслевых рынках выявляются в ходе конкурентного анализа не каждый день. Поэтому в краткосрочном периоде стратегия компании и круг ее основных конкурентов являются относительно стабильными и лишь незначительно уточняются. В то же время конкурентная ситуация в современной экономике характеризуется как весьма волатильная. Эта волатильность обуславливается постоянным изменением соотношения сил между существующими конкурентами. Для оперативного измерения указанного соотношения требуется оценка конкурентного статуса предприятия. Количественная оценка уровня конкурентоспособности компании делает статичную стратегию гибкой, а также выступает той методологической основой, которая обеспечивает эффективную взаимосвязь стратегии и конкурентного анализа.

И наоборот, отсутствие указанной методологической связи, сводит на нет даже выигрышную конкурентную стратегию. Следовательно, для того чтобы представленный управленческий цикл стал восходящей спиралью развития предприятия, описанная последовательность управленческих воздействий должна выполняться многократно, стать устойчивым паттерном менеджмента.

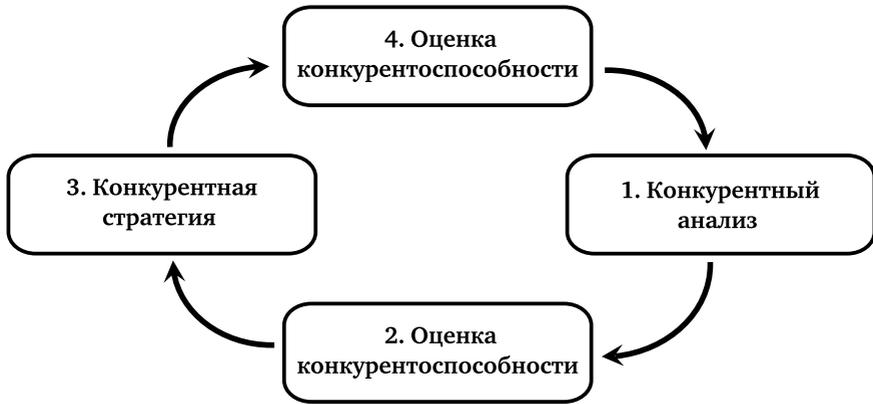


Рис. 3.8. Управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности предприятия

Казалось бы, тысячи книг содержат детальные перечни факторов конкурентоспособности, а также подробные описания способов достижения конкурентных преимуществ. В то же время феномен конкурентоспособности так и остается неразгаданным, а книжные рецепты успеха напоминают «философский камень» менеджмента, превращающий любое предприятие в успешное. Чудес не бывает: конкурентоспособность компании может быть достигнута лишь в результате многолетних, упорных и целенаправленных усилий по совершенствованию бизнес-процессов.

Достижение конкурентоспособности предприятия благодаря удачному сочетанию факторов невозможно, а вот потеря конкурентного статуса в результате неблагоприятного стечения обстоятельств — вполне. Особую актуальность это приобретает в ситуации экономической неопределенности, в современных нестабильных геополитических и макроэкономических условиях. Поэтому в целях минимизации рисков утраты конкурентоспособности следует осуществлять постоянный мониторинг конкурентной ситуации компании.

Как показывают исследования в области стратегического менеджмента, одной из главных причин утраты конкурентоспособности является неверная оценка хозяйствующими субъектами своего конкурентного статуса. В условиях волатильной экономики победу в конкурентной борьбе, как правило, одерживают не те предприятия, которые обладают новыми технологиями или доступом к ресурсам, а те, которые постоянно отслеживают конкурентную ситуацию. И, наоборот, терпят крах в первую очередь те предприятия, которые, утрачивая бдительность, перестают осуществлять оценку конкурентных позиций в отрасли. В условиях конкуренции ни одно предприятие не может спокойно почивать на лаврах.

В условиях, когда технологические ноу-хау уже не имеют решающего значения (ведь большинство производственных процессов отдано на аутсорсинг), секрет конкурентоспособности чрезвычайно упрощается и, в то же время, приобретает как никогда динамичное содержание. Постоянный мониторинг конкурентных позиций фирмы и осуществляемое на его основе поступательное усиление преимуществ и устранение недостатков — это и есть тот простой «секрет» конкурентоспособности, который обеспечивает достижение результата. Предупрежден значит вооружен. Своевременно увидеть вызовы со стороны конкурентов и выйти победителем в конкурентной борьбе могут лишь те компании, которые постоянно анализируют конкурентную ситуацию в отрасли и оценивают свою конкурентоспособность.

Таким образом, выработка уникальных стратегических решений — лишь часть управленческого алгоритма по обеспечению конкурентоспособности предприятия. Безусловно признавая ее ключевым фактором успеха конкурентной стратегии, в то же время, даже самая блестящая стратегия не может быть реализована без «методического» сопровождения, основу которого составляет оценка конкурентоспособности компании.

Очевидно, что для обеспечения эффективной «обратной связи» способ оценки конкурентного статуса хозяйствующего субъекта (включая сбор и обработку необходимой для оценки информации) не должен быть сложным, трудоемким либо дорогостоящим. В качестве примера здесь можно сослаться на финансовый анализ предприятия, для проведения которого не требуется привлечения третьих лиц (консалтинговых фирм), — его может выполнить любой экономист на основании показателей годовой (квартальной) отчетности компании.

Исходя из этого, управление конкурентоспособностью предприятия становится невозможным без понятной, прозрачной и доступной процедуры оценки его конкурентных позиций. В противном случае менеджмент лишается индикативной базы для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений. Поэтому методические аспекты оценки конкурентоспособности приобретают решающее значение для разработки и реализации стратегии развития предприятия.



## **ГЛАВА 4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---



### **4.1. ОБЗОР ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Приступая к анализу методов оценки конкурентоспособности предприятия, в первую очередь отметим, что в литературе представлено великое множество (счет идет на десятки!) различных подходов к оценке конкурентного статуса хозяйствующих субъектов. В дополнение к этому разнообразию исследователями предложено множество классификаций рассматриваемых методик: по теоретическому обоснованию, по способам отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других. Поскольку нас интересует прежде всего содержательный аспект, в рамках настоящего исследования будет рассмотрена содержательная (классическая) классификация основных подходов к оценке конкурентоспособности компаний (приводится по [Воронов и др., 2013]).

Итак, в зависимости от содержания можно представить следующую обобщенную классификацию основных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий, применяемых в мировой и отечественной экономической практике:

- **продуктовый подход**, основывающийся на оценке конкурентоспособности продукции;
- **матричный подход**, основывающийся на оценке портфеля продуктов и услуг;
- **операционный подход**, основывающийся на оценке набора показателей деятельности хозяйствующего субъекта;
- **комбинированный подход**, основывающийся на сочетании нескольких методов оценки конкурентоспособности;
- **стоимостной подход**, основывающийся на оценке стоимости компании;

- динамический подход, основывающийся на оценке динамики ключевых экономических индикаторов предприятия.

Далее кратко охарактеризуем каждый из перечисленных подходов.

### 4.1.1. Продуктовый подход

Первая мысль, которая приходит в голову при решении задачи оценки конкурентоспособности предприятия, заключается в том, что конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товаров. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара — тем выше конкурентный статус предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе которых лежит нахождение соотношения *цена — качество* продукции [Ламбен, 1996; Фатхутдинов, 2008; Чайникова, Чайников, 2007].

Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

$$K = \sum a_i \times k_i, \quad (4.1)$$

где  $K$  — конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  — удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  — конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов:

$$k_i = \frac{P}{E}, \quad (4.2)$$

где  $k_i$  — конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции;

$P$  — параметрический индекс;

$E$  — экономический индекс.

Параметрический индекс ( $P$ ) отражает оценку совокупности технологических параметров анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции и определяется путем суммирования частных параметрических индексов по каждому оцениваемому признаку с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$P = \sum b_i \times p_i, \quad (4.3)$$

где  $P$  — параметрический индекс;  
 $b_i$  — весовой коэффициент  $i$ -го параметра;  
 $p_i$  — частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции.

В свою очередь, каждый из частных индексов по соответствующему признаку рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения). Перечень оцениваемых свойств продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем.

$$p_i = \frac{v_f}{v_e}, \quad (4.4)$$

где  $p_i$  — частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции;  
 $v_f$  — фактическое значение оцениваемого параметра;  
 $v_e$  — эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс определяется как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления конкурирующей (эталонной) продукции.

$$E = \frac{c_f}{c_e}, \quad (4.5)$$

где  $E$  — экономический индекс;  
 $c_f$  — совокупные затраты потребления анализируемой продукции;  
 $c_e$  — затраты потребления конкурирующей (эталонной) продукции.

При этом в состав совокупных затрат потребления включается как стоимость приобретения продукции, так и затраты на ее эксплуатацию, приобретение расходных материалов, обслуживание (включая ремонты) и утилизацию.

На наш взгляд к продуктовым методам, следует отнести и модель оценки конкурентных преимуществ Ж. Ж. Ламбена. Согласно концепции французского исследователя можно выделить преимущества двух типов: качественные характеристики продукции («внешнее» конкурентное преимущество), благодаря чему доходы компании выше, чем у конкурентов; либо производительность («внутреннее» конкурентное преимущество), в силу чего издержки компании ниже, чем у конкурентов. Таким образом, модель Ламбена основывается на сопоставлении комбинации *цена — издержки* продукции анализируемого предприятия относительно комбинации *цена — издержки* продукции конкурентов.

К несомненным преимуществам продуктового подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности хозяйствующего субъекта — конкурентоспособность его продукции. Действительно, абсолютное большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке конкурентоспособными товарами. И наоборот, сложно себе представить успешное предприятие, производящее продукцию, не пользующуюся спросом у потребителей.

К недостаткам — то, что конкурентоспособность товаров все же не тождественна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции быстро копируются конкурентами, и экономические выгоды от них исчезают. Также определенные нарекания вызывает сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения *цена — качество*, не учитывающего степень ее инновационности, имеющей большое значение при позиционировании продукции на рынке.

Кроме того, применение рассматриваемой группы методов предполагает сопоставление схожей продукции. Вместе с тем развитие товарно-денежных отношений приводит ко все более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий, все большей их диверсификации, все большей дифференциации товаров и услуг. Все сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров, что влечет за собой низкую применимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий.

Однако основным недостатком данного подхода является то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как его конкурентоспособность принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности. Конкурентный статус продукции оценивается с точки зрения удовлетворения потребностей покупателя. Конкурентоспособность же предприятия оценивается с позиций собственника (менеджмента, инвестора) хозяйствующего субъекта. Следовательно, конкурентоспособность

продукции отражает уровень спроса на продукцию, а конкурентоспособность предприятия — уровень эффективности хозяйственной деятельности.

Иными словами, чем меньше цена продукции, тем больше ее конкурентоспособность. Однако сможет ли такая цена обеспечить необходимую экономическую эффективность для дальнейшего расширенного воспроизводства предприятия — большой вопрос. Предприятие, производящее пусть даже самую замечательную продукцию, но с хроническими убытками, конкурентоспособным быть не может. В этом состоит фундаментальное противоречие между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью его продукции.

Отсюда следует, что конкурентоспособные товары могут производиться в том числе и неконкурентоспособной компанией, то есть компанией, не обладающей необходимым набором ключевых компетенций для эффективного производства и продвижения своей продукции. Вследствие этого конкурентоспособность товаров не может служить индикатором конкурентного статуса компании. Поэтому оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта только через конкурентоспособности его продукции считаем принципиально неверной (детальное рассмотрение вопроса о соотношении конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции проведено во втором разделе).

В то же время некорректность отождествления категорий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции» была очевидной далеко не всегда. В условиях индустриальной экономики главенствующей ключевой компетенцией любой компании являлось производство товаров. Именно поэтому еще в первой половине XX века оценка конкурентного статуса предприятия сводилась к оценке конкурентоспособности его продукции. Таким образом, продуктовый подход исторически явился первым способом оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

С развитием постиндустриальной экономики, когда структура предприятия стала намного сложнее, чем просто сборочного цеха, количество необходимых для успеха ключевых компетенций компании существенно увеличилось. С увеличением количества ключевых компетенций значимость производственной функции объективно стала снижаться. Более того, в современной экономике, когда технологии позволяют передавать производство товаров субподрядным организациям (территориально нередко расположенным в иных государствах) без потери качественных характеристик продукции, процесс материального производства все меньше обуславливает конкурентоспособность компании. В этих условиях начинают проявляться отмеченные выше противоречия между конкурентоспособностью компании и конкурентоспособностью его товаров.

На наш взгляд, очевидно, что конкурентоспособность продукции непременно должна учитываться при оценке конкурентных позиций хо-

звствующего субъекта, поскольку она является одной из базовых ключевых компетенций, без обладания которой невозможно достижение какой бы то ни было конкурентоспособности. При этом конкурентоспособность товаров следует учитывать не по критериям потребителя, а с точки зрения предприятия — через призму генерирования выручки и динамики рыночной доли хозяйствующего субъекта.

#### 4.1.2. Матричный подход

С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой управленческой дисциплины — стратегического менеджмента, исследующего методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности предприятия [Andrews, 1971; Ansoff, 1965]. Именно в рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача оценки конкурентоспособности компании с учетом полного спектра ее функций и долгосрочных целей.

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х годах американскими консалтинговыми компаниями. Свое название эти модели получили в силу использования матричной формы отображения результатов оценки и анализа. Другой характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

В числе матричных моделей, в первую очередь, необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group*, далее — БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» — «Темпы роста рынка» [Ляшко, Приходько, Тютюшкина, 2003]. В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, бизнес-единицы предприятия дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка — это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции). Заметим, что обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта, должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: бизнес-единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, попадают в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, — в ячейки «медленного роста». Пример построения матрицы Бостонской консалтинговой группы представлен на рис. 4.1.

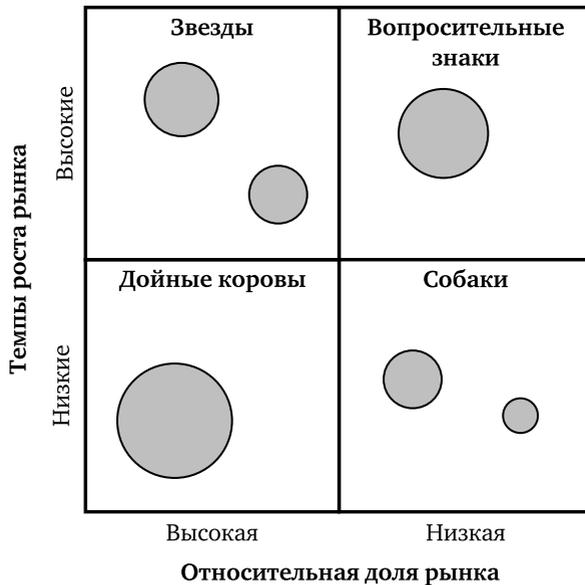


Рис. 4.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») — ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц).

Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если бизнес-единица занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), рекомендуется придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), следует выбирать стратегию «отсечения лишнего». Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия, можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по оптимизации этого портфеля в перспективе.

Одним из главных преимуществ модели БКГ для своего времени явилось то, что этот подход оперировал объективными индикаторами конкурентоспособности, уменьшая влияние субъективной оценки. Матрица продуктового портфеля, предложенная БКГ, явилась существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой бизнес-единицы в портфеле.

Оценка диверсифицированной группы предприятий в качестве совокупности денежных потоков доходов и инвестиций (нынешних и будущих) представляет собой крупный шаг вперед в понимании финансовых аспектов стратегии компании. Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также демонстрирует, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными подразделениями компании. Она также обеспечивает хорошее обоснование для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности (продуктов).

Несмотря на отмеченные достоинства, матрица БКГ несовершенна. К ее недостаткам можно отнести то, что она главным образом основывается на концепции кривой опыта. В то же время, известно, что связь между относительной долей на рынке и прибыльностью не столь однозначна, как это постулируется в модели БКГ. Степень важности накопленного производственного опыта с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. Особенно «непредсказуемой» эта связь является в условиях волатильной экономики. В ряде случаев большая доля на рынке не трансформируется в преимущество в удельных затратах. Поэтому использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь строго при наличии эффекта опыта, то есть только в отраслях с массовым производством.

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинзи (*McKinsey & Co*) в 1970-х годах разработала матрицу стратегического анализа для компании Джeneral Электрик (*General Electric*), в силу чего эта модель также называется Матрицей Джeneral Электрик. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность  $[2 \times 2]$ , матрица компании МакКинзи имеет большую размерность  $[3 \times 3]$  и строится в осях «Привлекательность рынка» — «Конкурентная позиция».

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель

привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризует привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

При оценке конкурентной позиции компании учитываются: доля на рынке; относительный уровень удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; уровень технологического ноу-хау; квалификация руководства, а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, который применяют при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Количественная оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции каждого обособленного подразделения компании служит основой для отнесения их к одной из девяти ячеек матрицы (см. рис. 4.2). При этом площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а числа в них отражают долю предприятия.

Наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают подразделения (продукты), обладающие высокой конкурентной позицией с высокой привлекательностью рынка (позиция корреспондирует «звездам» из модели БКГ). И наоборот, слабость конкурентной позиции на рынках низкой привлекательности обуславливает необходимость выхода из таких активов (по аналогии с «собаками» модели БКГ).

Подобным образом для каждой из девяти позиций матрицы МакКинзи предписывается своя стратегия развития. Проанализировав свой продуктовый портфель при помощи матрицы МакКинзи, компания получает возможность оценить конкурентный статус и определить стратегию в отношении каждого из элементов своего продуктового портфеля.

Популярность матричных инструментов анализа в свое время была столь велика, что впоследствии появилось множество вариаций на эту тему, отличающихся как критериями дифференциации (системами координат), так и степенью дифференциации (размерностью матриц). Кратко охарактеризуем другие известные матричные модели [Арутюнова, 2010].

Модель Шелл (*Shell*) очень похожа на матрицу МакКинзи, являясь развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса. Модель Шелл представляет собой матрицу размерностью  $[3 \times 3]$ , построенную в осях «Перспективы отрасли» — «Конкурентная позиция». Как и в модели МакКинзи каждое из измерений определяется путем нахождения многофакторного рейтингового показателя. При этом в матрице Шелл сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. По аналогии с ранее описанными моделями для каждой позиции матрицы Шелл предписана определенная стратегия.

		Конкурентная позиция		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность рынка	Высокая	30 %		
	Средняя		50 %	25 %
	Низкая	15 %		

Рис. 4.2. Матрица МакКинзи

Особенностью модели Шелл является допущение о том, что рынок представляет собой олигополию, поэтому для бизнес-единиц со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного выхода. Также привлекательность отрасли предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников рынка, а не только для рассматриваемого предприятия.

Еще одним развитием концепции МакКинзи является модель Хофера и Шенделя (*Hofer / Schendel*). В ней поиск оптимальной стратегии ведется в осях «Стадии эволюции рынка» — «Конкурентная позиция». При этом показатель «Конкурентная позиция» также является многофакторной рейтинговой величиной. По схожему принципу строится матрица Томпсона-Стрикленда, а также модель, разработанная компанией *Arthur D. Little* (матрица *ADL*).

В рамках рассмотрения матричных методов нельзя не упомянуть матрицу SWOT, известную в рамках методики SWOT-анализа. Этот метод был разработан К. Эндрюсом примерно в одно время с появлением матрицы БКГ и явился результатом развития школы стратегического планирования.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов (более подробно методика была рассмотрена ранее). Формой представления

результатов такого SWOT-анализа является составление таблиц (матриц) сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).

Завершая обзор матричных методов оценки конкурентоспособности, отметим, что на сегодняшний день существует множество всевозможных матриц стратегического менеджмента, которые в той или иной степени являются развитием рассмотренных выше моделей. К достоинствам матричных методов следует отнести их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

В то же время матричные методы имеют и ряд существенных недостатков. В первую очередь, необходимо отметить, что многие исследователи считают принципиально неверным рассмотрение компании как продуктового портфеля. Так, в рамках ресурсной концепции компания рассматривается не как набор бизнес-единиц, а как совокупность ключевых компетенций.

Кроме того, экономисты отмечают и методологические дефекты рассматриваемого подхода. Во-первых, для того чтобы использовать эти модели, необходимо должным образом определить рынок и его параметры, а это зачастую требует огромной аналитической работы и наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость весьма трудоемких исследований. Вследствие этого при построении матриц используется слишком много упрощений и субъективных допущений. Результатом этого является ограниченное использование в рамках рассматриваемых методов количественных параметров и математического аппарата, что, в свою очередь, снижает возможность анализа динамики конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, многие исследователи не согласны с тем, что анализ конкурентных позиций компании можно свести только к оценке сочетания рыночных характеристик продуктового портфеля (рыночной доли, темпов роста и привлекательности рынка). Иными словами, матричные методы существенно ограничивают комплекс факторов, характеризующих конкурентную ситуацию в отрасли и конкурентные преимущества предприятий.

Следствием указанных методологических недостатков является то, что применение матричных методов сводит к минимуму возможности анализа причин происходящего. Весьма упрощенные выводы — уморить «собаку» голодом или вырастить «звезду» — напоминают мудрость о том, что «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным». Подобные рецепты успеха явно недостаточны, чтобы дать менеджменту точную информацию для выработки управленческих решений по обеспечению конкурентоспособности компаний. На наш взгляд, отмеченное является

следствием того, что матричные модели изначально разрабатывались как инструмент формирования и планирования стратегии предприятия, в силу чего позволяют оценить скорее конкурентную среду предприятия, нежели его конкурентоспособность.

### 4.1.3. Операционный подход

Выделение операционных методов как самостоятельного инструмента оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов происходило в процессе развития матричных моделей стратегического планирования. В соответствии с операционным подходом [Фасхиев, 2003] наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»).

На эффективность деятельности каждой из служб компании оказывает влияние множество факторов — ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. При этом ресурсы предприятия — это не только капитал в финансовой и материальной форме, но и персонал, состояние управления, качество связей с контактными аудиториями, организация маркетинга, а также прочие аспекты деятельности хозяйствующего субъекта. Каждый ресурс предприятия, определенный таким образом, может быть оценен соответствующим количественным или качественным показателем. Тогда, конкурентоспособность компании предстает как сумма частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности — операций.

Для оценки конкурентного статуса исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и характеризующих их показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности компании. К ним относятся маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и иные показатели (от рентабельности активов и фондоотдачи до текучести кадров и доли бракованной продукции). Состав и структура оцениваемых показателей может существенно варьироваться в зависимости от отрасли предприятия и автора методики. При этом общим свойством всех операционных методов является то, что они базируются на создании исчерпывающего перечня оцениваемых параметров, вследствие чего их количество, как правило, достигает нескольких десятков.

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей соотносится с аналогичным показателем конкурирующего

хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$k_i = \frac{l_f}{l_e}, \quad (4.6)$$

где  $k_i$  — частный коэффициент эффективности по  $i$ -й операции;  
 $l_f$  — значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;  
 $l_e$  — эталонное значение  $i$ -го показателя.

В дальнейшем в зависимости от метода полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum d_i \times k_i, \quad (4.7)$$

где  $K$  — конкурентоспособность исследуемого предприятия;  
 $d_i$  — коэффициент весомости  $i$ -й операции (определяется экспертным методом);  
 $k_i$  — частный коэффициент эффективности  $i$ -й операции.

Отметим, что различные варианты рассматриваемой группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат. Здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизация и нормирование величин, интерпретация и ранжирование экспертных оценок и т.д. Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной (как в выражении (4.7)), а также мультипликативной, показательной или степенной. Очень интересный подход предложен А. О. Недосекиным [Недосекин, 2003], который для получения интегрального показателя использует метод матричного агрегатного вычислителя, основанного на правиле Фишберна.

Различным может быть и формат представления итоговой оценки конкурентного статуса. Исследователи строят всевозможные диаграммы, многогранники и «радары» конкурентоспособности, а также иные формы отображения результатов исследований. В частности, на рис. 4.3 показан вариант графической интерпретации операционной модели оценки конкурентоспособности, предложенной В. А. Мошновым [Мошнов, 2003].

К преимуществам операционных методов следует отнести учет множества аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентных позиций. В постиндустриальный этап развития экономики, когда конкурентный потенциал предприятия стал определяться наличием комплекса ключевых компетенций (а не только способностью производить конкурентоспособную продукцию), именно операционные методы стали самым распространенным инструментом оценки конкурентного статуса компаний.

В числе недостатков операционного подхода выделим два наиболее существенных. Первый — большое количество информации, которую необходимо собрать и обработать для проведения расчетов. Как мы уже упоминали, большинство операционных методов предполагает обработку десятков количественных и качественных показателей, что обуславливает значительную трудоемкость применения этого подхода. Однако, основная проблема здесь заключается в том, что многие из этих показателей не содержатся в публикуемой отчетности хозяйствующих субъектов. Например, уже упоминавшиеся показатели текучести кадров и доли бракованной продукции невозможно почерпнуть из типовой финансовой отчетности по стандартам РСБУ или МСФО. Это означает, что собрать необходимый массив информации можно только при наличии доступа к регистрам внутреннего управленческого учета, в силу чего данные конкурентов с правовой точки зрения становятся для внешнего аналитика недоступными.

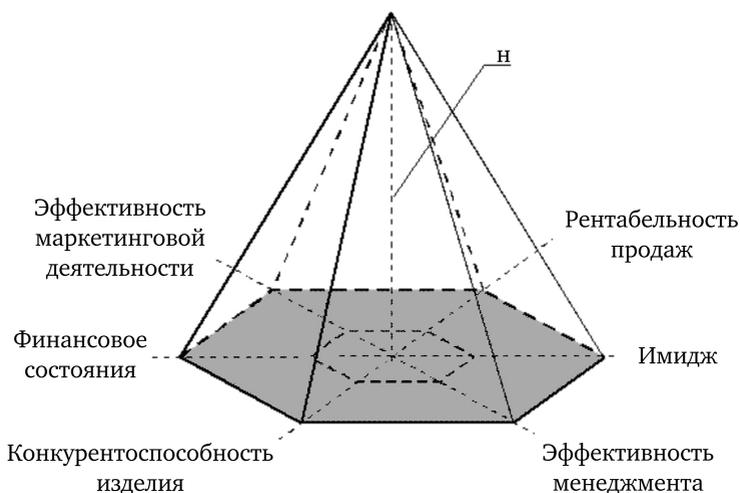


Рис. 4.3. Многогранник конкурентоспособности предприятия

Второй — субъективность весовых коэффициентов, используемых для расчета уровня конкурентоспособности предприятия. Указанные коэффициенты в большинстве случаев не имеют достаточного методологического обоснования, задаются экспертным путем и существенно отличаются у различных вариантов операционных моделей.

Таким образом, для операционных методов характерна трудоемкость математической обработки, недоступность исходных данных и субъективность весовых коэффициентов. Указанное крайне ограничивает практическую применимость рассматриваемого подхода. В то же время было бы неверно утверждать, что операционные методы в практике экономического анализа не используются. Поскольку необходимость в оценке конкурентного статуса предприятий объективно существует и методологически операционные методы более релевантны, чем продуктовые или матричные, операционные методы получили определенную сферу применения.

Трудоемкость математической обработки преодолевается привлечением соответствующих трудовых и вычислительных (читай — финансовых) ресурсов. Недоступность исходных данных нивелируется использованием в качестве эталонных значений (см. выражение 4.6) среднеотраслевых величин, для чего требуется наличие репрезентативной базы данных показателей внутреннего управленческого учета сотен компаний различных отраслей. Субъективность коэффициентов весомости устраняется путем вычисления их через коэффициенты регрессии многофакторной корреляционной модели, для построения которой также требуется упомянутая выше база данных. При этом, учитывая недоступность показателей управленческого учета для внешнего аналитика, формирование такой базы данных возможно только в случае добровольного предоставления хозяйствующими субъектами информации о своей финансово-хозяйственной деятельности.

Следовательно, для корректного применения операционного подхода требуется обладать значительными финансовыми ресурсами, а также владеть обширной базой данных, которую хозяйствующие субъекты в добровольном порядке пополняют необходимыми показателями управленческого учета. Очевидно, что позволить себе подобное могут исключительно специализированные организации. К ним относятся в первую очередь рейтинговые агентства, устанавливающие инвестиционные рейтинги компаний. Рейтинговые модели специализированных агентств являют собой не что иное, как взвешенную оценку кредитоспособности, основанную на учете количественных показателей финансово-хозяйственной деятельности, качественных управленческих данных, показателях поддержки группы или государства, параметрах кредитной истории и предупреждающих сигналах. Схожие модели используются кредитны-

ми организациями, применяющими внутренние рейтинги заемщиков в соответствии с Базельским соглашением об оценке банковских рисков. В терминологии настоящего исследования рейтинговые модели — по сути операционные методы.

Не приходится сомневаться в том, что оценка, осуществленная авторитетным рейтинговым агентством (к примеру, *Fitch*, *Moody's*, *Standard & Poor's*, АКРА или РА «Эксперт»), будет достоверным отражением финансовых перспектив любой компании. И уж тем более не приходится сомневаться в объективности и точности рейтинговой оценки, производимой в отношении своих заемщиков банками. И в то же время указанные рейтинговые модели не могут быть использованы для оценки конкурентоспособности предприятия.

Во-первых, инвестиционные и кредитные рейтинги основываются на оценке вероятности дефолта контрагента. С одной стороны, соглашаясь с тем, что между неконкурентоспособностью и неплатежеспособностью существует тесная причинно-следственная связь, с другой — полагаем, что оценка конкурентных позиций «от обратного» приводит к феномену «ошибки выжившего» (в данном случае — «ошибки умершего»): инверсия индикаторов банкротства далеко не тождественна индикаторам высокой эффективности хозяйственной деятельности. Таким образом, рейтинговые модели инвестиционных агентств и кредитных организаций имеют преимущественно кредитный контекст и позволяют оценить в большей степени платежеспособность предприятия, нежели его конкурентоспособность.

Во-вторых, рейтинговые модели носят закрытый и непрозрачный характер, что делает невозможным использование присвоенного рейтинга в целях анализа факторов и источников конкурентоспособности компании. С другой стороны, закрытость рейтинговых процедур создает предпосылки для манипуляций и искажения рейтингов (в чем обвиняются ведущие рейтинговые агентства в связи с присвоением высоких рейтингов дефолтным эмитентам и ценным бумагам перед кризисом ликвидности 2008 года).

Резюмируя описание операционных методов, сделаем вывод о том, что принцип, лежащий в их основе, может обеспечивать получение достоверных результатов. В то же время их корректное применение является настолько трудоемким и дорогостоящим, что позволить себе их использование могут только крупные инвестиционные агентства и кредитные организации. При этом создаваемые ими рейтинговые модели фокусируются на платежеспособности хозяйствующих субъектов, в меньшей степени отражая конкурентные позиции оцениваемых компаний. В силу указанных причин операционный подход не позволяет решить задачу оперативной оценки и управления конкурентоспособностью предприятия.

#### **4.1.4. Комбинированный подход**

Методы, отнесенные к данной группе (см., в частности [Рудычев, 1998; Забелин, 1998; Головачев, 2012]), определены как комбинированные в силу того, что в соответствии с ними оценка конкурентного статуса предприятия ведется на основании выделения как достигнутых, так и потенциальных конкурентных позиций. В основе подхода лежит допущение о том, что конкурентный статус компании есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности и конкурентного потенциала.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношение в рамках интегрального показателя в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная — путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами). Используемый математический аппарат производимой оценки (как текущей, так и потенциальной) схож с соответствующими продуктовыми и операционными методиками.

К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем. Взаимодополнение продуктовых и операционных методов, казалось бы, должно нивелировать их слабые стороны и объединить сильные.

На поверку все оказывается более прозаично: конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете, воспроизводят методики, используемые в рассмотренных ранее подходах, что обуславливает и наличие недостатков соответствующих подходов. Можно с сожалением констатировать, что в результате «скрещивания» подходов вместо усиления достоинств произошло приумножение недостатков: методологическая противоречивость продуктовых методов усугубилась трудоемкостью операционного подхода, в результате чего комбинированные методы находят наименьшее применение среди исследователей конкурентоспособности предприятий. Таким образом, практика экономического анализа неумолимо свидетельствует о том, что, казалось бы, верный посыл объединения достоинств продуктового и операционного методов, в итоге, позволил объединить лишь их недостатки.

#### **4.1.5. Стоимостной подход**

В отдельную группу выделим методы оценки конкурентного статуса компании, основанные на оценке стоимости бизнеса [Криворотов и др., 2016]. Указанные методы базируются на допущении о том, что объем продаж,

прибыль, себестоимость, прочие финансовые показатели (ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость активов и эффективность) являются промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия. И лишь рыночная оценка стоимости компании, объединяя в себе все ключевые показатели ее макро- и микросреды, является конечным критерием финансового благополучия и экономической эффективности. Следовательно, капитализация бизнеса служит интегральным индикатором развития компании. В силу этого делается вывод о том, что сопоставление динамики стоимости различных хозяйствующих субъектов позволяет сравнить результаты и перспективы деятельности различных компаний, а значит, оценить их конкурентоспособность.

Оценка стоимости бизнеса может осуществляться с использованием затратного, доходного или сравнительного методов, либо путем определения капитализации компании исходя из котировок ее ценных бумаг на фондовом рынке. В любом случае стоимость бизнеса определяется на основе независимой экспертной оценки с учетом всей совокупности существенной информации о деятельности предприятия. Разница лишь в количестве экспертов: согласно теории эффективности рынков [Бернштейн, 2013] при использовании фондовых котировок количество экспертов настолько велико, что вероятность ошибки в оценке капитализации стремится к нулю.

Абсолютно соглашаясь с теоретическим посылом, лежащим в основе стоимостного метода, считаем его наиболее достоверным подходом к оценке конкурентного статуса предприятия. Вместе с тем в экономической литературе недостаточно проработан вопрос о методике применения стоимости бизнеса в целях оценки его конкурентоспособности. Вопрос этот является открытым, поскольку использовать абсолютную величину стоимости компании как показатель конкурентного статуса нельзя — тогда крупные и «дорогие» компании будут заведомо более конкурентоспособными, чем небольшие и динамично развивающиеся. Приведем пример. Рассмотрим капитализацию двух отечественных нефтегазовых холдингов: «Лукойл» и «Роснефть». Основные технико-экономические показатели указанных компаний представлены в табл. 6.

Если не проводить глубокий анализ деятельности каждой из указанных компаний, то очевидно, что «физически» масштабы деятельности «Роснефти» значительно превосходят деятельность «Лукойла». В то же время они генерируют почти равный объем выручки, а чистая прибыль и рентабельность «Лукойла» значительно выше аналогичных показателей «Роснефти». Таким образом, эффективность использования ресурсов «Лукойла» (лежащая в основе конкурентоспособности) выше, чем эффективность «Роснефти». Если принимать в качестве индикатора конкурентного статуса абсолютную величину капитализации, то лидером необходимо будет признать «Роснефть».

Таблица 6

**Основные технико-экономические показатели компаний  
«Лукойл» и «Роснефть» за 2017 г.<sup>20</sup>**

Наименование показателя	Компания	
	Лукойл	Роснефть
Добыча нефти, млн т	87,0	225,0
Численность персонала, тыс. чел.	103,6	295,8
Выручка, млрд руб.	5 937	6 014
Чистая прибыль, млрд руб.	399,4	222,0
Рентабельность по чистой прибыли, %	6,7	3,7
Среднегодовая капитализация, млрд руб.	3 998	4 618

С учетом этого для оценки конкурентоспособности необходимо использовать относительные показатели стоимости бизнеса, и, в первую очередь, – темпы ее изменения во времени. Также можно учитывать динамику финансовых мультипликаторов, производных от капитализации компании (например, P/E, P/S, EV/EBITDA [Дамодаран, 2018]). В любом случае для этого требуются данные о стоимости компании в разные временные периоды.

Следовательно, обязательным условием для применения стоимостного подхода является обращение ценных бумаг анализируемого предприятия и его конкурентов на фондовом рынке, либо проведение независимой оценки стоимости компании и конкурентов по состоянию на несколько отчетных дат. Учитывая, что оценка стоимости бизнеса является крайне дорогостоящей и длительной процедурой, применение такого подхода к оценке конкурентных позиций имеет существенные ограничения с точки зрения финансовых и временных затрат на проведение исследования.

Кроме того, динамика котировок ценных бумаг не всегда совпадает с изменением уровня конкурентоспособности предприятия. Это связано с тем, что волатильность котировок в краткосрочном периоде определяется в большей степени конъюнктурными причинами. В частности, в случае принятия публичной компанией решения о выплате дивидендов выше ожиданий рынка, стоимость ее акций будет расти. При этом очевидно, что такое дополнительное изъятие прибыли из бизнеса, в лучшем случае, не повышает конкурентоспособность компании (в данном случае налицо конфликт интересов отдельных инвесторов и предприятия как производственного комплекса).

Таким образом, изменение котировок ценных бумаг может быть обусловлено сугубо спекулятивными и геополитическими ожиданиями участников рынка, что не тождественно действительному изменению уровня конкурен-

<sup>20</sup> Источник: <https://smart-lab.ru>.

тоспособности компании. В силу этого использование показателей рыночной капитализации для оценки конкурентных позиций хозяйствующего субъекта не всегда является корректным.

Завершая описание стоимостного подхода, сделаем вывод о том, что, поскольку в поступательном росте стоимости бизнеса заинтересованы все стейкхолдеры компании, этот показатель вполне может выступать универсальным индикатором уровня конкурентоспособности предприятия. В то же время огромные затраты, требующиеся для многократного определения рыночной стоимости анализируемой компании и ее конкурентов, делают стоимостной подход практически неприменимым.

### 4.1.6. Динамический подход

Свое название эта группа методов [Воронов, 2002; Криворотов, 2007] получила в силу того, что основывается на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике (в отличие от большинства методов, оценивающих показатели «в статике»). Методическая основа динамического подхода обеспечивает возможность проведения расчетов уровня конкурентоспособности за несколько отчетных периодов, что позволяет на основе полученных хронологических рядов проводить факторный анализ и прогнозирование конкурентного статуса предприятия.

В основе динамического подхода к оценке конкурентоспособности лежит три методологических принципа:

- анализ динамических рядов показателей конкурентоспособности;
- определение ключевых экономических индикаторов деятельности предприятия;
- сравнительная оценка ключевых индикаторов в сопоставлении с конкурентами.

Реализация первого принципа заключается в том, что количественная оценка конкурентного статуса компании должна проводиться не только за анализируемый, а также и за несколько предшествующих периодов. Полученные динамические ряды существенно повышают репрезентативность массива исходных данных и снижают погрешность оценки конкурентного статуса. Это позволяет отказаться от анализа десятков показателей, проведения сложных маркетинговых исследований, поиска экспертов в различных отраслях знаний (как это зачастую требуется в прочих известных методиках). Поэтому для применения динамического метода достаточно выделить несколько ключевых индикаторов конкурентоспособности, анализ динамики которых обеспечивает необходимую достоверность оценки.

Выделение ключевых индикаторов конкурентоспособности осуществляется через второй методологический принцип, базирующийся на том,

что существует три основных источника конкурентных преимуществ компании: стратегическое позиционирование, операционная эффективность и финансовое состояние (содержание каждого из них раскрыто в предшествующих параграфах). При этом ключевыми индикаторами перечисленных источников соответственно выступают: занимаемая доля рынка, уровень чистой прибыли, а также степень ликвидности.

Третьим методологическим принципом динамического подхода является то, что количественная оценка каждого из источников конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления ключевых индикаторов предприятия с аналогичными показателями конкурентов. Если обозначить результаты такого сопоставления как коэффициенты стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния, то уровень конкурентоспособности предприятия может быть выражен через следующую математическую модель:

$$K = K_I \times K_R \times K_F, \quad (4.8)$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;  
 $K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;  
 $K_R$  — коэффициент операционной эффективности;  
 $K_F$  — коэффициент финансового состояния.

Более подробно порядок расчета указанных коэффициентов будет изложен в следующих параграфах.

Главным преимуществом динамического подхода является то, что для проведения оценки конкурентного статуса достаточно иметь финансовую отчетность исследуемого предприятия и конкурентов (а ее можно быстро и легально получить практически по любому хозяйствующему субъекту).

Математическая основа динамического подхода настолько проста, что обеспечивает возможность выполнения факторного анализа изменений конкурентного статуса предприятия в ретроспективе, а также осуществлять его прогнозирование. Универсальность метода допускает оценку конкурентоспособности как отдельного предприятия, так и групп хозяйствующих субъектов, а также сопоставление конкурентов, формально относящихся к различным отраслям, но конкурирующих в силу взаимозаменяемости производимой продукции. Таким образом, динамический подход является оптимальным по соотношению затрат (труда, денежных средств и времени) на проведение исследования и достоверности получаемых результатов.

Рассмотрев основные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий, можно сделать вывод о том, что каждый из них обладает определенными достоинствами и недостатками, обеспечивая достоверные результаты в одних

условиях и несколько искаженные — в других. Поэтому утверждать, что какие-то из них лучше, чем другие, не совсем верно. Следовательно, выбор метода оценки конкурентного статуса должен определяться его релевантностью поставленной задаче: требованиям к результатам, наличием исходных данных, бюджетными ограничениям и иным условиями проводимого исследования.

Анализируя управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности компании (см. предыдущий параграф), мы показали, что методика оценки конкурентного статуса должна удовлетворять двум существенным условиям. Во-первых, она должна характеризоваться минимальной трудоемкостью (для соблюдения цикличности и заданной периодичности проведения оценки). Во-вторых, результат применения методики должен обеспечивать возможность количественного анализа динамики конкурентного статуса (для оценки результативности мероприятий по повышению конкурентоспособности).

Принимая во внимание указанные условия, для целей управления конкурентоспособностью и ее оперативного мониторинга наиболее релевантным является динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия. Исходя из этого в следующем параграфе мы детально изложим методологические основания и математический аппарат указанного подхода.



## 4.2. ДИНАМИЧЕСКИЙ МЕТОД ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.2.1. Анализ динамических рядов

Любая методика оценки конкурентных позиций, помимо теоретической надстройки, включает в себя экономико-математический базис. Поэтому, для выявления причин низкой практической применимости различных методов оценки конкурентоспособности, разработчики динамического подхода предприняли анализ их эконометрической основы, в ходе которого сопоставили показатели финансово-хозяйственной деятельности, используемые для оценки конкурентного статуса предприятий [Воронов и др., 2014]. Результаты указанного сопоставления кратко приводятся ниже.

**Продуктовые методы.** Единственный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его продукции. Строго говоря, для оценки конкурентоспособности продукции требуется множество технико-экономических параметров исследуемого товара. И, в то же время, в целях упрощения, далее будем рассматривать оценку конкурентоспособности продукции как единый показатель, относящийся к группе маркетинговых характеристик.

**Матричные методы.** На первый взгляд может показаться, что матричные методы стоят особняком среди всех методов оценки конкурентоспособности предприятий. Однако, это не совсем так. Своеобразной является лишь форма представления результатов применения матричных моделей. Что касается эконометрики, то матричные модели в качестве одной оси своей системы координат используют привлекательность рынка (как правило, оцениваемой темпами роста рынка), а в качестве другой оси — конкурентную позицию компании. Последнее и есть интересующая нас оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В модели Бостонской консалтинговой группы в качестве показателя конкурентоспособности предприятия используется относительная доля рынка по каждому продуктовому направлению. Таким образом, можно констатировать, что конкурентный статус предприятия в модели БКГ определяется маркетинговыми характеристиками конкурентоспособности его продукции. Здесь можно говорить о двойственности модели БКГ, о ее «переходном» характере: будучи первым полноценным инструментом стратегического планирования, в то же время матрица БКГ сохранила «атавизм» продуктового подхода, оценивая конкурентоспособность компании через единственный фактор — конкурентоспособность ее продукции (хоть и в прогрессивном варианте — через относительную долю рынка).

Результатом дальнейшей эволюции подходов стратегического планирования, преодолевающим продуктовый детерминизм, стала матрица МакКинзи. Внешне она выглядит как развитие идей БКГ и в то же время предполагает многофакторную оценку конкурентоспособности компании, тем самым принципиально выделяется из всех существовавших ранее подходов.

Напомним, что при оценке конкурентной позиции в рамках модели МакКинзи учитываются: доля на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификация руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. При этом количественная мера конкурентной позиции компании определяется через сумму взвешенных рейтингов.

Очевидно, что с точки зрения эконометрики мы имеем дело с операционным подходом к оценке конкурентоспособности предприятия. Точнее говоря, именно модель МакКинзи заложила основы подхода, поименованного нами как операционный. Конечно, количество показателей и математическая модель матрицы МакКинзи несколько уступает современным операционным методам. Тем не менее, принцип многофакторной взвешенной оценки показателей деятельности компании впервые был применен именно здесь. Таким образом, модель МакКинзи (равно как матрицы *Shell*, *Hofer/Schendel* и др.), в сущности, являются операционными методами и от-

личаются от них лишь специфической матричной формой представления результатов расчетов.

**Операционные методы.** При оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта при помощи операционных методов принимается во внимание множество различных показателей. Количество показателей может достигать несколько десятков, а в рейтинговых моделях — более сотни. Указанные показатели можно классифицировать на маркетинговые, экономические, производственные, организационные и кадровые. Рейтинговые модели учитывают также ряд дополнительных параметров.

Обратим внимание на то, что в число маркетинговых показателей входит оценка конкурентоспособности продукции. Это означает, что операционный подход включает в себя продуктовые показатели конкурентного статуса.

**Комбинированные методы.** Эти методы по определению сочетают в себе продуктовый и операционный подходы, в силу чего основываются на тех же показателях. С учетом сделанного выше вывода о том, что показатели операционного метода включают в себя и факторы продуктового подхода, в результате можно сделать вывод о том, что комбинированный подход использует набор факторов операционного подхода.

Следовательно, деление методов на операционные и комбинированные является весьма условным и справедливо лишь с точки зрения теоретического обоснования используемой математической модели. Декларируя новизну по форме, комбинированные методы по содержанию оперируют теми же показателями, что и операционные.

**Стоимостной подход.** Поскольку рыночная оценка стоимости бизнеса учитывает все ключевые параметры его внешней и внутренней среды, стоимостной подход объединяет всю совокупность информации о деятельности оцениваемого предприятия. Таким образом, эконометрический комплекс при стоимостном подходе является максимальным и включает в себя маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и прочие показатели деятельности компании.

Результаты эконометрического сопоставления различных подходов к оценке конкурентного статуса хозяйствующих субъектов обобщены в табл. 7. Их анализ позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на разнообразие теоретических концепций, эконометрический базис у большинства методов весьма близок: используется схожий набор факторов с несущественными отличиями по форме математической связи показателей и незначительными вариациями в способах расчета некоторых из них. Различия между подходами носят формально-теоретический характер и несущественны с точки зрения экономико-математических моделей, используемых для оценки конкурентных позиций. В силу этого можно говорить о том, что классическая классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий, подробно рассмотренная ранее, относится лишь к их теоретической надстройке.

Таблица 7

**Эконометрическая база различных методов  
оценки конкурентоспособности предприятий**

Группа методов		Показатели					
		маркетинговые	экономические	производственные	организационные	кадровые	прочие
Продуктовые		✓					
Матричные	БКГ	✓					
	МакКинзи и др.	✓	✓	✓	✓	✓	
Операционные	Классические	✓	✓	✓	✓	✓	
	Рейтинг. модели	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Комбинированные		✓	✓	✓	✓	✓	
Стоимостные		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Исходя из эконометрического базиса, все подходы к оценке конкурентоспособности могут быть разделены на две группы. К первой относятся продуктовые методы и матрица Бостонской консалтинговой группы, которые могут быть классифицированы как однофакторные продуктовые модели. В силу своей однофакторности указанные методы не позволяют обеспечить комплексную оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия. Более того, в качестве единственного индикатора конкурентного статуса компании в продуктовых моделях выступает конкурентоспособность ее продукции, что (как было доказано ранее) принципиально неверно. Это обуславливает низкую достоверность оценки, получаемой с помощью однофакторных продуктовых методов.

Ко второй группе можно отнести все остальные подходы к оценке конкурентных позиций (матричные, операционные, комбинированные и стоимостные), которые, несмотря на внешние различия теоретической надстройки, по-существу представляют собой многофакторные операционные модели. Все они предполагают формирование максимально широкого (подчас исчерпывающего) перечня факторов конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Здесь выделим рейтинговые и стоимостные методы, характеризующиеся максимальной полнотой учитываемых показателей. Именно они (пожалуй, только они) в силу приемлемой достоверности результатов оценки находят применение в исследовательской практике.

В то же время большое количество оцениваемых показателей приводит к тому, что сбор исходных данных для расчетов становится весьма сложной задачей. Многофакторные операционные модели требуют сбора и обработки огромных массивов информации, что делает их крайне трудоемкими, дорогостоящими и, как следствие, — доступными только для крупного бизнеса.

Тогда, оценивая конкурентоспособность малых и средних предприятий, аналитик вынужден либо использовать достоверные, но очень трудоемкие и затратные многофакторные операционные методы, либо применить не столь достоверные, но доступные однофакторные продуктовые модели. Выбор практиков вполне предсказуем, вследствие чего в публикуемых исследованиях нередко применяются «не совсем корректные» продуктовые методы.

Для того, чтобы понять причины, по которым в основе операционных методов лежат столь широкие перечни показателей рассмотрим следующий пример. Предположим, что выручка Предприятия А за 2017 год составила 651 млн руб. при рентабельности продаж 10,6 %, а выручка Предприятия Б за тот же период составила 607 млн руб. при рентабельности продаж 14,2 %. Какие выводы мы можем сделать о конкурентоспособности указанных компаний относительно друг друга? Почти никаких. Поэтому соберем дополнительную информацию о различных аспектах финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемых предприятий и увеличим количество оцениваемых показателей (см. табл. 8).

Таблица 8

**Показатели хозяйственной деятельности  
анализируемых предприятий за 2017 г.**

Наименование показателя	Предприятие А	Предприятие Б
Выручка, тыс. руб.	651 155	606 891
Рентабельность продаж, %.	10,6	14,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3 126	3 889
Коэффициент текучести кадров, %.	6,9	9,3
Фондоотдача, ед.	12,6	15,3
Длительность оборота запасов, дни.	52,6	69,8

Количество параметров увеличилось в три раза, во столько же раз повысилась трудоемкость сбора и обработки информации. А учитывая тот факт, что данные о производительности труда и текучести кадров в публичной отчетности не содержатся, можно утверждать, что в действительности трудоемкость поиска исходных данных возрастет значительно больше. При этом, между некоторыми показателями наблюдается коллизия (возможность неоднозначной интерпретации их значений), в силу чего, мы по-прежнему не можем сделать четкие выводы о конкурентном статусе анализируемых компаний.

В целях повышения репрезентативности исходных данных, далее мы будем вынуждены еще больше нарастить массив оцениваемых параметров. Кроме того, чтобы связать разноразмерные и неоднородные показатели между собой, нам потребуются ввести в математическую модель весовые коэффициенты, определяющие влияние каждого из оцениваемых параметров на итоговый уровень конкурентоспособности (что еще более повышает трудоемкость расчетов). Таким образом, расширение круга оцениваемых факторов является экстенсивным способом повышения достоверности оценки конкурентного статуса.

Очевидно, что для того, чтобы избежать сбора и обработки значительных массивов данных следует найти интенсивный способ обеспечения достоверности. Решая эту задачу, разработчики динамического подхода пришли к выводу о том, что расширение перечня показателей обусловлено статичностью проводимой оценки, то есть оценки факторов без учета их динамики. Действительно, без учета изменения во времени, величина даже самого важного индикатора не позволяет сформировать исчерпывающее представление об анализируемом процессе. И наоборот, любая информация о динамике экономического показателя делает картину процесса многократно полнее. Тогда интенсивный путь обеспечения достоверности оценки состоит в том, чтобы оценивать ключевые индикаторы конкурентоспособности предприятия в динамике.

Продемонстрируем сформулированный тезис на уже начатом примере. Для этого вернемся к выручке и рентабельности за 2017 год и увеличим объем информации «не вширь, а вглубь», то есть, не изменяя состав показателей, дополним массив исходных данных величинами выручки и рентабельности продаж за 2015 и 2016 годы (см. табл. 9). На этот раз мы можем с высокой степенью уверенности утверждать большую конкурентоспособность Предприятия Б по отношению к Предприятию А.

Таблица 9

**Показатели хозяйственной деятельности анализируемых предприятий за 2011–2013 гг.**

Наименование показателя		Предприятие А	Предприятие Б
Выручка, тыс. руб.	2017 г.	651 155	606 891
	2016 г.	702 854	526 871
	2015 г.	753 951	468 827
Рентабельность продаж, %.	2017 г.	10,6	14,2
	2016 г.	13,0	12,5
	2015 г.	15,5	10,8

Следовательно, анализ динамических рядов обеспечивает высокую репрезентативность массива исходных данных, что позволяет отказаться от сбора и обработки десятков показателей хозяйственной деятельности и при этом достигнуть необходимой достоверности оценки конкурентного статуса. Кроме того, динамический подход делает возможным экстраполяцию сложившихся тенденций и прогноз уровня конкурентоспособности предприятия.

Мы предложили эффективный способ минимизации параметров математической модели оценки конкурентного статуса, и далее нам необходимо определить ключевые индикаторы конкурентоспособности, которые составят основу указанной модели.

### 4.2.2. Ключевые индикаторы конкурентоспособности

Приступая к изложению второго методологического принципа динамического метода, прежде всего отметим, что выбор ключевых индикаторов конкурентоспособности не актуален для прочих подходов к оценке конкурентного статуса. Однофакторные продуктовые модели принимают во внимание лишь один показатель (конкурентоспособность продукции), в силу чего выбирать не из чего. Многофакторные операционные модели, наоборот, стремятся учесть как можно больше параметров хозяйственной деятельности, в связи с чем проблема выбора также не возникает.

Что касается динамического подхода, то он предполагает минимизацию количества учитываемых параметров. В этих условиях принципиально важно определить те из них, которые в наибольшей степени отражают конкурентный статус предприятия. Для этого необходимо обратиться к сущности категории «конкурентоспособность предприятия».

Определяя конкурентоспособность компании как меру эффективности ее хозяйственной деятельности, ранее мы установили (см. параграф 3.2.1), что существует три источника конкурентоспособности: стратегическое позиционирование, операционная эффективность и финансовое состояние. Исходя из этого, оценка конкурентного статуса предприятия может быть проведена через оценку каждого из перечисленных источников (обозначим соответствующие показатели как коэффициенты стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния).

Также нами было показано, что устойчивый конкурентный статус может быть достигнут тогда и только тогда, когда он базируется на всех источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы. Верно и обратное: отставание в одном из источников делает неустойчивой всю систему конкурентных преимуществ компании. Такая зависимость математически описывается

с помощью мультипликативной связи, при которой нулевое значение любого множителя сводит к нулю значение всей модели.

Тогда оценка конкурентоспособности предприятия может быть сведена к нахождению следующего произведения:

$$K = K_I \times K_R \times K_F, \quad (4.8)$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;  
 $K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;  
 $K_R$  — коэффициент операционной эффективности;  
 $K_F$  — коэффициент финансового состояния.

Далее необходимо определить ключевые индикаторы, отражающие уровень развития каждого из источников конкурентоспособности.

*Стратегическое позиционирование* обеспечивает компании возможность получения доходов. В качестве индикатора стратегического позиционирования можно рассматривать величину производственных мощностей хозяйствующего субъекта. Вместе с тем, указанный показатель, как правило, имеет натуральные измерители, что снижает возможность его сравнительного анализа. Поэтому в качестве универсальной альтернативы производственной мощности можно использовать стоимость активов компании.

В то же время некоторые активы могут арендоваться компанией либо привлекаться по аутсорсинговым схемам и не отражаться на ее балансе, что искажает балансовую сумму активов. Кроме того, производительность активов далеко не всегда совпадает с их стоимостью. Вследствие этого при оценке стратегического позиционирования следует исходить не из потенциальных возможностей предприятия, а из уже достигнутого результата. При этом М. Портер отмечал, что рыночное позиционирование тесно связано с поддержанием и расширением рынков сбыта. Исходя из этого, результатом, наиболее полно отражающим достигнутый уровень стратегического позиционирования, является занимаемая компанией доля рынка.

*Операционная эффективность* позволяет трансформировать часть доходов предприятия в прибыль. В числе показателей, характеризующих сальдо операционного денежного потока компании следует назвать EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. В то же время, эксперты в сфере оценки инвестиционной привлекательности нередко критикуют показатель EBITDA по той причине, что он не учитывает инвестиционные и финансовые расходы компании [Хагстром, 2015]. Кроме того, методика расчета EBITDA у различных компаний может отличаться.

В этом отношении более емким и универсальным показателем прибыли, принимающим во внимание как текущие операционные издержки, так

и инвестиционные, финансовые, а также налоговые расходы, является чистой прибылью предприятия, уровень которой следует рассматривать как ключевой индикатор операционной эффективности хозяйствующего субъекта.

*Финансовое состояние* обуславливает запас прочности, гарантирующий непрерывность хозяйственной деятельности компании в условиях внешних шоков. Финансовое состояние предприятия может быть оценено в долгосрочном и краткосрочном аспектах. В долгосрочной перспективе оно определяется долей собственного капитала в пассивах компании [Ковалев, 2010; Савицкая, 2010]. Краткосрочная интерпретация предполагает сопоставление оборотных активов компании и источников их финансирования, в силу чего финансовое состояние предприятия может быть охарактеризовано соотношением текущих активов и краткосрочных обязательств, то есть степенью ликвидности [Шеремет, 2009].

Признавая оба подхода, мы в то же время считаем, что долгосрочный контекст не всегда дает корректные результаты. Так, величина собственного капитала компании «Аэрофлот» была отрицательной в период с 31.12.2014 по 30.06.2016, группы ЧТПЗ — с 31.12.2011 по 31.12.2014, золотодобывающей компании «Полюс» — с 30.06.2016 по 31.12.2016. При этом указанные компании сохраняли достаточную финансовую устойчивость. Исходя из этого, в целях оценки финансового состояния необходимо использовать краткосрочный контекст, который в большей степени характеризует способность предприятия поддерживать непрерывность своей деятельности.

Таким образом, ключевыми индикаторами источников конкурентоспособности компании выступают: занимаемая доля рынка, уровень чистой прибыли, а также степень ликвидности. Перечисленные показатели необходимы и достаточны для оценки конкурентного статуса хозяйствующего субъекта. При определении порядка расчета коэффициентов стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния важно соблюсти третий методологический принцип динамического подхода.

### 4.2.3. Сравнительная оценка ключевых индикаторов

Уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта всегда носит сравнительный характер. Количественная оценка каждого из источников конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления ключевых индикаторов анализируемой компании с соответствующими показателями конкурентов. Это является принципиальным отличием категории «конкурентоспособность» от традиционных «обособленных» показателей финансово-хозяйственной деятельности, в силу чего накладывает на математическую модель проводимой оценки определенные ограничения.

Во-первых, в качестве ключевых индикаторов конкурентного статуса могут быть выбраны только те показатели, которые не зависят от масштабов деятельности хозяйствующего субъекта. В противном случае крупные компании будут всегда более конкурентоспособными, что не соответствует действительности. Поэтому сопоставлению подлежат только относительные показатели хозяйственной деятельности.

Во-вторых, следует учитывать, что источники конкурентоспособности являются равносильными. По этой причине, диапазоны принимаемых значений коэффициентов стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния должны быть близкими. Иначе будет иметь место преобладание одного из источников, что неверно. Для выполнения этого требования коэффициент вариации каждого ключевого индикатора не должен превышать 0,33 [Шубат, Илышев, 2013].

В-третьих, целевой функцией всех ключевых индикаторов должен быть максимум. В том случае, если целевой функцией какого-либо из ключевых индикаторов будет минимизация, то возникнет коллизия целевых функций, что повлечет взаимное нивелирование ключевых индикаторов конкурентоспособности и логическую противоречивость модели (4.8).

В-четвертых, область принимаемых значений ключевых индикаторов конкурентоспособности должна располагаться на положительной полуоси числовой прямой. Если же допустить знакопеременный характер ключевых индикаторов, то будет невозможно дать однозначную интерпретацию полученных результатов (поскольку дробь принимает значение менее нуля как в случае отрицательности числителя, так и знаменателя).

Принимая во внимание сформулированные ограничения, определим порядок расчета каждого из ключевых индикаторов конкурентоспособности.

Начнем со *стратегического позиционирования*. Как было показано ранее, основным результатом и критерием стратегического позиционирования выступает занимаемая компанией доля рынка, определяемая как отношение выручки от реализации к объему рынка в стоимостном выражении:

$$D_A = \frac{S_A}{V}, \quad (4.9)$$

где  $D_A$  — доля рынка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $S_A$  — выручка (*sales*) анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $V$  — объем рынка за отчетный период.

В свою очередь, доля рынка конкурирующих компаний может быть определена по следующей формуле:

$$D_s = \frac{S_s}{V}, \quad (4.10)$$

где  $D_s$  — доля рынка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $S_s$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $V$  — объем рынка за отчетный период.

Поясним, что под конкурентами здесь и далее подразумевается совокупность конкурирующих хозяйствующих субъектов, в сопоставлении с которыми осуществляется оценка конкурентного статуса анализируемого предприятия. Сопоставление может проводиться с одним конкурентом — в этом случае определяется индивидуальный показатель конкурентоспособности анализируемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; с несколькими конкурентами — тогда рассматривается конкурентный статус в сравнении с группой выбранных конкурентов; с отраслевыми показателями — здесь уже будет «устанавливаться» уровень конкурентоспособности в сравнении со всеми действующими предприятиями отрасли.

Для обеспечения сопоставимости данных рекомендуется принимать неизменный состав конкурентов за весь анализируемый период (за все интервалы наблюдения). В то же время, из этого правила могут быть сделаны исключения, связанные с созданием новых предприятий, их ликвидацией или реорганизацией. В зависимости от целей исследования в качестве показателей конкурентов допускается использование эталонных величин. В целях микроэкономического анализа очевидным ограничением по составу конкурентов является вид производимой и реализуемой продукции. Кроме того, в ряде случаев может возникнуть необходимость соблюдения ограничений по территориальному признаку и масштабам деятельности сопоставляемых компаний.

Заметим, что сравнение непосредственно долей рынка приведет к тому, что крупные предприятия всегда будут иметь более высокий конкурентный статус (что уже отмечалось выше). При этом вполне возможна ситуация, когда большая компания лишь инерционно сохраняет значительную долю рынка, несмотря на снижение своей конкурентоспособности и потерю покупателей (например, «АвтоВАЗ» в начале 2000-х годов). Чтобы преодолеть эту коллизию, долю рынка необходимо оценивать по аналогии с ВВП стран: не по абсолютному значению, а по темпам ее изменения. Исходя из этого, характеристику стратегического позиционирования компании следует осуществлять через относительное изменение доли рынка в сравнении с предшествующим периодом:

$$\frac{D_A}{D_{0A}} = \frac{S_A}{V} \div \frac{S_{0A}}{V_0} = \frac{S_A}{S_{0A}} \times \frac{V_0}{V}, \quad (4.11)$$

где  $D_A$  — доля рынка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $D_{0A}$  — доля рынка анализируемого предприятия за предшествующий период;  
 $S_A$  — выручка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $S_{0A}$  — выручка анализируемого предприятия за предшествующий период;  
 $V$  — объем рынка за отчетный период;  
 $V_0$  — объем рынка за предшествующий период.

Если значение коэффициента (4.11) больше единицы, то имеет место рост доли рынка анализируемой компании. При снижении доли рынка этот коэффициент будет менее единицы.

По аналогии запишем относительное изменение доли рынка конкурирующих компаний:

$$\frac{D_S}{D_{0S}} = \frac{S_S}{V} \div \frac{S_{0S}}{V_0} = \frac{S_S}{S_{0S}} \times \frac{V_0}{V}, \quad (4.12)$$

где  $D_S$  — доля рынка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $D_{0S}$  — доля рынка конкурентов (конкурента) за предшествующий период;  
 $S_S$  — выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $S_{0S}$  — выручка конкурентов (конкурента) за предшествующий период;  
 $V$  — объем рынка за отчетный период;  
 $V_0$  — объем рынка за предшествующий период.

Для оценки стратегического позиционирования необходимо соотнести изменение доли рынка анализируемого предприятия (4.11) и конкурирующих компаний (4.12). При этом показатели объемов рынка в отчетном и предшествующем периоде ( $V$  и  $V_0$ ) сокращаются, и мы получаем следующее выражение для расчета коэффициента стратегического позиционирования:

$$K_I = \frac{S_A}{S_{0A}} \div \frac{S_S}{S_{0S}}, \quad (4.13)$$

Обратим внимание на то, что отношение выручки отчетного периода к выручке предшествующего периода есть индекс изменения выручки:

$$I_A = \frac{S_A}{S_{0A}}, \quad (4.14)$$

где  $I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;  
 $S_A$  — выручка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $S_{0A}$  — выручка анализируемого предприятия за предшествующий период.

В составе выручки, как правило, учитывается только операционная деятельность (если прочие доходы пренебрежимо малы). В то же время, если сальдо доходов и расходов по иным видам деятельности (курсовые разницы, финансовые операции, реализация внеоборотных активов и др.) составляет более 10 % от операционных доходов, то для повышения точности расчетов в состав выручки рекомендуется также включить сумму указанного сальдо.

Целевая функция индекса изменения выручки — максимум. Область допустимых значений — положительная полуось числовой прямой.

Индекс изменения выручки конкурирующих компаний:

$$I_s = \frac{S_s}{S_{0s}}, \quad (4.15)$$

где  $I_s$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента);

$S_s$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;

$S_{0s}$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за предшествующий период.

Выручка конкурентов определяется как сумма выручек конкурирующих компаний, с которыми осуществляется сопоставление. Использование суммарных (агрегированных) значений, а не средних величин обусловлено тем, что количество конкурентов (а значит и средняя величина) может изменяться в зависимости от методики учета различных организационно-правовых форм, а также критериев определения аффилированности хозяйствующих субъектов, что может существенно исказить результаты расчетов. Аналогичное агрегирование производится при расчете прочих показателей конкурентов (издержек, активов, обязательств).

С учетом формул (4.14) и (4.15) выражение (4.13) может быть записано следующим образом:

$$K_I = \frac{I_A}{I_s}, \quad (4.16)$$

где  $K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;

$I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;

$I_s$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента).

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования анализируемого предприятия в сопоставлении с конкурентами. Подчеркнем, что полученная формула, помимо математического обоснования, имеет очевидное экономическое содержание: если значение коэффициента стратегического позиционирования превышает единицу, это означает,

что темпы изменения доли рынка (выручки) анализируемого предприятия выше, чем у конкурирующих компаний, что повышает его конкурентный статус. Верно и обратное.

Перейдем к оценке *операционной эффективности*. Как было показано ранее, основным результатом и критерием операционной эффективности выступает уровень чистой прибыли. При этом, с учетом требования об относительном характере ключевых индикаторов конкурентоспособности, следует проводить сравнение не абсолютных величин чистой прибыли, а относительных показателей прибыльности финансово-хозяйственной деятельности.

В качестве индикатора прибыльности может рассматриваться рентабельность продаж (производства), определяемая как отношение чистой прибыли к выручке (затратам). Однако рентабельность имеет знакопеременный характер, что существенно затрудняет интерпретацию результатов сопоставления (отношение рентабельностей может иметь одно и то же отрицательное значение как в случае убыточности анализируемого предприятия и прибыльности конкурентов, так и в случае прибыльности анализируемого предприятия и убыточности конкурентов, тогда как приведенные ситуации имеют абсолютно различное экономическое содержание).

Здесь в качестве относительного показателя, который никогда не принимает отрицательные значения можно рассматривать уровень затрат, рассчитываемый как отношение суммы затрат предприятия к его выручке [Савицкая, 2010]. В то же время целевая функция уровня затрат — минимум, что противоречит сформулированным ранее условиям сопоставимости. Тогда наиболее емким и универсальным индикатором операционной эффективности представляется показатель, обратный уровню затрат, то есть отношение выручки предприятия к его издержкам:

$$R_A = \frac{S_A}{E_A}, \quad (4.17)$$

где  $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $S_A$  — выручка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $E_A$  — издержки (*expenses*) анализируемого предприятия за отчетный период.

Выручка определяется в порядке, описанном выше для оценки стратегического позиционирования (см. выражение 4.14).

Под издержками понимаются все затраты предприятия (включающие в себя как непосредственно себестоимость, так и коммерческие, управленческие и прочие расходы предприятия), а также совокупность обязательных платежей в бюджеты всех уровней, не вошедшую в указанные категории затрат. При этом состав издержек определяется таким образом, чтобы выполнялось каноническое тождество: чистая прибыль ( $NI$ ) есть выручка

( $S$ ), уменьшенная на издержки ( $E$ ). Тогда показатель издержек может быть определен как разность выручки и чистой прибыли предприятия ( $E = S - NI$ ). В зависимости от целей исследования и наличия исходных данных состав издержек может варьироваться. В частности, для анализа конкурентоспособности основной деятельности допустимо в качестве издержек принимать только операционные расходы.

Показатель операционной эффективности имеет область допустимых значений на положительной оси числовой прямой, то есть не может быть менее нуля. Целевая функция операционной эффективности — максимум. Экономический смысл показателя очевиден: если выручка превышает издержки (предприятие получает прибыль), то значение операционной эффективности будет больше единицы. Если хозяйственная деятельность компании убыточна, то операционная эффективность примет значение ниже единицы. Несложно доказать, что математически операционная эффективность равна рентабельности затрат, увеличенной на единицу.

Показатель операционной эффективности конкурирующих компаний запишется следующим образом:

$$R_S = \frac{S_S}{E_S}, \quad (4.18)$$

где  $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента);  
 $S_S$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $E_S$  — суммарные издержки конкурентов (конкурента) за отчетный период.

Еще раз отметим, что выручка и издержки конкурентов агрегируют путем суммирования соответствующих величин конкурирующих компаний.

Для оценки операционной эффективности необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя анализируемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем конкурирующих компаний:

$$K_R = \frac{R_A}{R_S}, \quad (4.19)$$

где  $K_R$  — коэффициент операционной эффективности;  
 $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента).

Если рентабельность хозяйственной деятельности анализируемого предприятия превышает рентабельность хозяйственной деятельности конкурентов, коэффициент операционной эффективности превысит единицу. В противном случае значение коэффициента операционной эффективности будет менее единицы.

Далее рассмотрим оценку *финансового состояния*. Как было показано ранее, ключевым индикатором финансового состояния предприятия является уровень ликвидности. Безусловно, существуют и иные показатели, характеризующих финансовую устойчивость компании. В частности, аналитиками широко используется такой показатель, как уровень долговой нагрузки, рассчитываемый как отношение суммы обязательств компании к EBITDA. В то же время коэффициент долговой нагрузки имеет знакопеременный характер (поскольку EBITDA может принимать отрицательные значения) что делает его использование в рамках математической модели (4.8) невозможным. Уровень ликвидности, напротив, отвечает требованиям сопоставимости, чем и обусловлен выбор в пользу указанного показателя.

Наиболее универсальным из существующих показателей ликвидности является коэффициент текущей ликвидности, рассчитываемый как отношение текущих активов компании к ее краткосрочным обязательствам. Целевая функция показателя — максимум. В том случае, если оборотные активы компании превышают ее краткосрочные обязательства (что означает положительный чистый оборотный капитал), значение показателя превысит единицу. Если чистый оборотный капитал предприятия отрицателен, то коэффициент текущей ликвидности будет ниже единицы. При этом, область допустимых значений показателя расположена на положительной оси числовой прямой.

В то же время значения текущей ликвидности различных компаний по природе своей имеют большой размах вариации (коэффициент вариации составляет превышает 70 %), чем показатели стратегического позиционирования и операционной эффективности (коэффициент вариации не превышает 30 %). Вследствие этого наибольшим сомножителем интегрального показателя конкурентного статуса (см. выражение (4.8)) становится коэффициент финансового состояния, что существенно снижает достоверность применяемой модели. Эмпирически установлено, что снижение коэффициента вариации текущей ликвидности до приемлемого уровня (менее 0,33), достигается путем извлечения из него кубического корня. Полученный показатель (назовем его «уровень ликвидности») может выступать в качестве ключевого индикатора финансового состояния предприятия:

$$F_A = \sqrt[3]{\frac{CA_A}{CL_A}}, \quad (4.20)$$

где  $F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия;

$CA_A$  — оборотные активы (*current assets*) анализируемого предприятия на конец отчетного периода;

$CL_A$  — краткосрочные обязательства (*current liabilities*) анализируемого предприятия на конец отчетного периода.

Уровень ликвидности конкурирующих компаний:

$$F_S = \sqrt[3]{\frac{CA_S}{CL_S}}, \quad (4.21)$$

где  $F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента);

$CA_S$  — суммарные оборотные активы конкурентов (конкурента) на конец отчетного периода;

$CL_S$  — суммарные краткосрочные обязательства конкурентов (конкурента) на конец отчетного периода.

Еще раз подчеркнем, что для исчисления уровня ликвидности производится извлечение кубического корня из классического коэффициента текущей ликвидности, в силу чего указанные показатели следует различать.

Для оценки финансового состояния необходимо сопоставить уровень ликвидности анализируемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем конкурирующих компаний:

$$K_F = \frac{F_A}{F_S}, \quad (4.22)$$

где  $K_F$  — коэффициент финансового состояния;

$F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия;

$F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента).

Критериальным значением коэффициента финансового состояния является единица (так же как и по остальным источникам конкурентоспособности). Экономическая трактовка указанного коэффициента заключается в том, что он позволяет сравнить уровень обеспеченности собственными оборотными средствами анализируемого предприятия и конкурирующих компаний. Если относительная величина чистого оборотного капитала выше у анализируемого предприятия (что повышает его конкурентный статус), то значение коэффициента будет превышать единицу. Если запас ликвидности выше у конкурентов, то значение рассматриваемого коэффициента будет ниже единицы.

Таким образом, предложенные ключевые индикаторы отвечают требованиям сопоставимости и позволяют осуществить оценку каждого из источников конкурентоспособности, а значит, и конкурентный статус предприятия в целом.

#### 4.2.4. Математический аппарат динамического метода оценки конкурентоспособности предприятия

В результате реализации методологических принципов динамического подхода (подробно рассмотренных выше) формируется система тождеств, позволяющих осуществлять количественную оценку уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Резюмируя основные положения указанной системы, мы получаем математический аппарат динамического метода оценки конкурентоспособности предприятия, который будет изложен далее.

Количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия представляет собой интегральный показатель, объединяющий сравнительную оценку трех источников конкурентных преимуществ: стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния:

$$K = K_I \times K_R \times K_F, \quad (4.8)$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;

$K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;

$K_R$  — коэффициент операционной эффективности;

$K_F$  — коэффициент финансового состояния.

Коэффициент стратегического позиционирования определяется следующим образом:

$$K_I = \frac{I_A}{I_S}, \quad (4.16)$$

где  $K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;

$I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;

$I_S$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента).

$$I_A = \frac{S_A}{S_{0A}}, \quad (4.14)$$

где  $I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;

$S_A$  — выручка анализируемого предприятия за отчетный период;

$S_{0A}$  — выручка анализируемого предприятия за предшествующий период.

$$I_S = \frac{S_S}{S_{0S}}, \quad (4.15)$$

где  $I_S$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента);

$S_S$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;

$S_{0S}$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за предшествующий период.

Коэффициент операционной эффективности:

$$K_R = \frac{R_A}{R_S}, \quad (4.19)$$

где  $K_R$  — коэффициент операционной эффективности;  
 $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента).

$$R_A = \frac{S_A}{E_A}, \quad (4.17)$$

где  $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $S_A$  — выручка анализируемого предприятия за отчетный период;  
 $E_A$  — издержки (*expenses*) анализируемого предприятия за отчетный период.

$$R_S = \frac{S_S}{E_S}, \quad (4.18)$$

где  $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента);  
 $S_S$  — суммарная выручка конкурентов (конкурента) за отчетный период;  
 $E_S$  — суммарные издержки конкурентов (конкурента) за отчетный период.

Коэффициент финансового состояния:

$$K_F = \frac{F_A}{F_S}, \quad (4.22)$$

где  $K_F$  — коэффициент финансового состояния;  
 $F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия;  
 $F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента).

$$F_A = \sqrt[3]{\frac{CA_A}{CL_A}}, \quad (4.20)$$

где  $F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия;  
 $CA_A$  — оборотные активы (*current assets*) анализируемого предприятия на конец отчетного периода;  
 $CL_A$  — краткосрочные обязательства (*current liabilities*) анализируемого предприятия на конец отчетного периода.

$$F_S = \sqrt[3]{\frac{CA_S}{CL_S}}, \quad (4.21)$$

где  $F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента);  
 $CA_S$  — суммарные оборотные активы конкурентов (конкурента) на конец отчетного периода;  
 $CL_S$  — суммарные краткосрочные обязательства конкурентов (конкурента) на конец отчетного периода.

Таким образом, с учетом выражений (4.16), (4.19) и (4.22) коэффициент конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом:

$$K = \frac{I_A}{I_S} \times \frac{R_A}{R_S} \times \frac{F_A}{F_S}, \quad (4.23)$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;  
 $I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;  
 $I_S$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента);  
 $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента);  
 $F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия;  
 $F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента).

Целевую функцию коэффициента конкурентоспособности можно определить следующим образом: чем выше  $K$ , тем выше конкурентный статус анализируемого предприятия. При этом критериальным значением является единица: если коэффициент конкурентоспособности превышает единицу ( $K > 1$ ), то уровень конкурентоспособности может быть охарактеризован как высокий. При  $K = 1$  конкурентоспособность хозяйствующего субъекта идентична конкурентоспособности конкурентов. Если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность предприятия является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентный статус).

Как правило, коэффициенты стратегического позиционирования ( $K_p$ ), операционной эффективности ( $K_R$ ) и финансового состояния ( $K_f$ ) имеют значения в интервале от 0,8 до 1,2. Итоговый коэффициент конкурентоспособности ( $K$ ) редко принимает значения ниже 0,5 и выше 1,7. Примерная градация конкурентного статуса в зависимости от значений коэффициента конкурентоспособности представлена в табл. 10.

Таблица 10

**Градации уровней конкурентоспособности предприятия**

<b>Интервал значений К</b>	<b>Уровень конкурентоспособности предприятия</b>
Менее 0,50	Крайне низкий
0,50–0,90	Низкий
0,90–1,00	Умеренно низкий
1,00–1,10	Удовлетворительный
1,10–1,30	Умеренно высокий
1,30–1,70	Высокий
Более 1,70	Крайне высокий

Как уже отмечалось ранее, исчерпывающее представление о любом экономическом процессе может быть получено только с учетом его динамики. Поэтому принципиально важным является выполнение количественной оценки конкурентного статуса как за текущий, так и за несколько прошедших периодов (минимум за 3–4 отчетных периода). Сформированные динамические ряды обеспечивают достоверность результатов оценки, позволяют выявлять тенденции изменения конкурентного статуса, а также проводить факторный анализ сложившихся тенденций.

Основным преимуществом динамического метода является то, что оценка конкурентного статуса осуществляется по конечным критериям конкурентоспособности — динамике рыночной доли, прибыльности и финансовой устойчивости, которые в условиях рыночной экономики обуславливают жизнеспособность предприятия, перспективы его функционирования и развития, объединяют в себе большинство макро- и микроэкономических факторов, оказывающих влияние на деятельность хозяйствующих субъектов.

Изложенный подход имеет в своей основе четко выраженный математический аппарат. Это дает функциональную зависимость определяемого конкурентного статуса от источников конкурентоспособности. Указанное обстоятельство обуславливает возможности широкой аналитической обработки исследуемой категории.

Динамическая концепция значительно облегчает задачу по сбору исходных данных для проведения расчетов. Вся необходимая информация может быть почерпнута из данных публичной (стандартной) отчетности, что значительно повышает практическую ценность метода.

Помимо прочего, к преимуществам динамической методики следует отнести и ее универсальность, поскольку она допускает в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных формирование любого объема и состава предприятий-конкурентов. Отмеченная универсальность приобретает особое значение в тех случаях, когда сложно точно определить географические и то-

варные границы того или иного рынка, установить исчерпывающий круг конкурентов; а также в ситуациях, когда информация о них недоступна. Рассматриваемая методика допускает также сопоставление предприятий, не относящихся к одной отрасли, а конкурирующих в силу взаимозаменяемости производимой продукции. Вполне возможен расчет показателей конкурентоспособности между отраслевыми группами компаний. Универсальность методики может проявляться и в отношении состава доходов и расходов предприятия, учитываемых (либо не учитываемых) при определении конкурентного статуса.



### 4.3. ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 4.3.1. Декомпозиция показателей конкурентоспособности

Поскольку динамический подход базируется на строгой математической модели, аналитик получает возможность выполнить декомпозицию показателей конкурентоспособности и провести факторный анализ изменений конкурентного статуса анализируемого предприятия, что существенно расширяет массив информации для формирования конкурентной стратегии предприятия.

В первую очередь речь идет о декомпозиции интегрального показателя конкурентоспособности (4.8) на «составляющие» его сомножители по источникам: коэффициенты стратегического позиционирования ( $K_P$ ), операционной эффективности ( $K_R$ ) и финансового состояния ( $K_F$ ). Указанное позволяет охарактеризовать влияние каждого из источников конкурентных преимуществ предприятия. Дальнейшая конкурентная стратегия должна строиться таким образом, чтобы поддерживать и усиливать источники, повышающие конкурентный статус. И, наоборот, источники, которые ослабляют конкурентные позиции компании, показывают направления для проведения мероприятий по оптимизации существующих бизнес-процессов.

Заметим, что каждый из источников конкурентоспособности, в свою очередь, представляет собой отношение ключевого индикатора анализируемого предприятия (индекса изменения выручки, операционной эффективности или уровня ликвидности) к соответствующему ключевому индикатору конкурентов. Из этого следует, что одно и то же значение коэффициента по источнику может быть получено при различных сочетаниях ключевых индикаторов. Так, в случае прироста выручки анализируемого предприятия на 18 % и прироста выручки конкурентов на 4 % коэффициент стратегического позиционирования составит 1,13 ( $1,18 \div 1,04 = 1,13$ ). То же значение коэффициент стратегического позиционирования примет в случае снижения выручки анализируемого предприятия на 5 % и снижения выручки конкурентов на 16 % ( $0,95 \div 0,84 = 1,13$ ).

В то же время, несмотря на равенство значений коэффициента стратегического позиционирования, оценка конкурентных позиций в указанных ситуациях будет принципиально различаться. В первом случае мы опережаем сильного конкурента (что подтверждает наш высокий конкурентный статус), а во втором случае коэффициент стратегического позиционирования превышает единицу лишь потому, что продажи конкурентов падают еще быстрее, чем у нас. Очевидно, что дальнейшая стратегия компании в этих ситуациях должна быть различной. Следовательно, в целях управления конкурентоспособностью предприятия, помимо оценки количественного значения коэффициента по каждому источнику, необходимо учитывать и соотношение значений ключевых индикаторов.

Для этого может быть использована карта конкурентного статуса (см. рис. 4.4), представляющая собой систему координат, в которой отражаются ключевые индикаторы конкурентоспособности (индекс изменения выручки, операционная эффективность и уровень ликвидности).

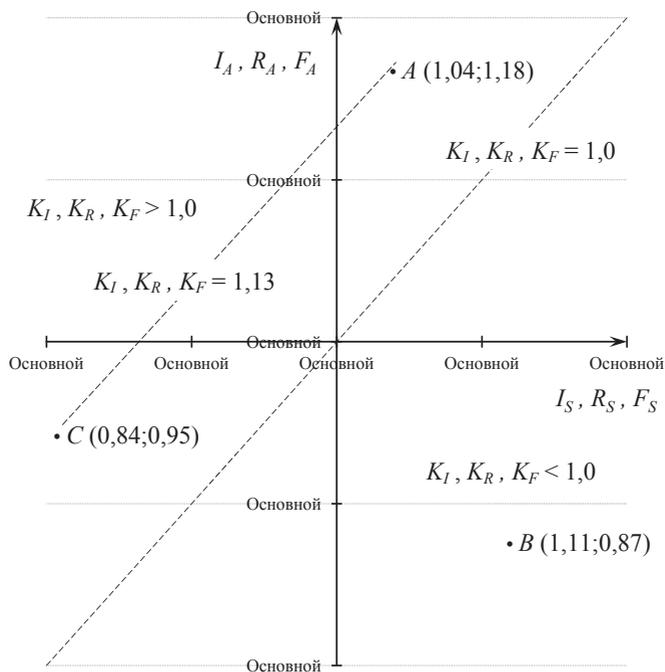


Рис. 4.4. Графическая модель формирования источников конкурентоспособности

По оси абсцисс отложим значения ключевого индикатора конкурентов, по оси ординат — анализируемого предприятия. Поскольку критериальным

значением для ключевых индикаторов является единица, построим оси так, чтобы они пересекались в точке с координатами (1;1). Тогда точки, расположенные правее начала координат, будут соответствовать возрастанию источника конкурентоспособности конкурентов, выше начала координат — возрастанию источника конкурентоспособности анализируемого предприятия. И, наоборот, точки, расположенные левее начала координат, соответствуют снижению источника конкурентоспособности конкурентов, ниже начала координат — снижению источника конкурентоспособности анализируемого предприятия.

Биссектриса координатного угла характеризуется тем, что все ее точки имеют равные абсциссы и ординаты. Это означает, что в точках, лежащих на биссектрисе, значения ключевых индикаторов анализируемого предприятия и конкурентов равны. Поэтому коэффициент источника конкурентоспособности во всех точках этой прямой равен единице. Область выше биссектрисы соответствует значениям коэффициента источника конкурентоспособности выше единицы (повышает конкурентоспособность предприятия), ниже биссектрисы — ниже единицы (снижает конкурентоспособность предприятия). При этом, чем дальше располагается точка от биссектрисы, тем выше (ниже) будет значение коэффициента. Назовем представленную систему координат картой конкурентного статуса.

В качестве примера рассмотрим несколько точек на карте конкурентного статуса, характеризующих формирование стратегического позиционирования ( $K_i$ ). В точке  $A$  индекс изменения выручки конкурентов равен 1,04 (что соответствует приросту 4%), анализируемого предприятия — 1,18 (прирост выручки — 18%). Тогда коэффициент стратегического позиционирования в точке  $A$  составит 1,13 (повышает итоговый показатель конкурентоспособности). В точке  $B$  индекс изменения выручки конкурентов равен 1,11, анализируемого предприятия — 0,87 (снижение объемов продаж), коэффициент стратегического позиционирования — 0,78 (снижает итоговый показатель конкурентоспособности). В точке  $C$  индекс изменения выручки конкурентов равен 0,84, анализируемого предприятия — 0,95, коэффициент стратегического позиционирования — 1,13.

Обратим внимание на то, что коэффициент стратегического позиционирования в точках  $A$  и  $C$  принимает равные значения ( $K_i = 1,13$ , две эти комбинации ключевых индикаторов были рассмотрены нами ранее). Более того, коэффициент стратегического позиционирования равен 1,13 во всех точках прямой  $AC$ . Любому значению коэффициента соответствует своя прямая (изокванта), все точки которой имеют сочетание ключевых индикаторов, дающее определенную величину коэффициента стратегического позиционирования. При этом алгебраический анализ позволяет выделить следующие возможные соотношения ключевых индикаторов анализируемого предприятия и конкурентов, а также корреспондирующие им зоны карты конкурентного статуса (см. рис. 4.5).

**Зона А** (верхняя часть первого квадранта). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне выше единицы (повышает конкурентоспособность предприятия) при этом наблюдаются высокие ключевые индикаторы и у анализируемого предприятия, и у конкурентов. С одной стороны, сила конкурентов подтверждает высокий конкурентный статус анализируемого предприятия, с другой — создает угрозу его позициям. В связи с этим стратегия компании должна быть направлена на усиление своих конкурентных преимуществ.

**Зона В** (второй квадрант). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне выше единицы (повышает конкурентоспособность предприятия). Наблюдаются высокие ключевые индикаторы у анализируемого предприятия при низких ключевых индикаторах у конкурентов. Самая благоприятная зона для любого предприятия, поэтому если есть уверенность в правильности выбора объектов сопоставления, то стратегия должна быть направлена на сохранение существующей конкурентной ситуации.

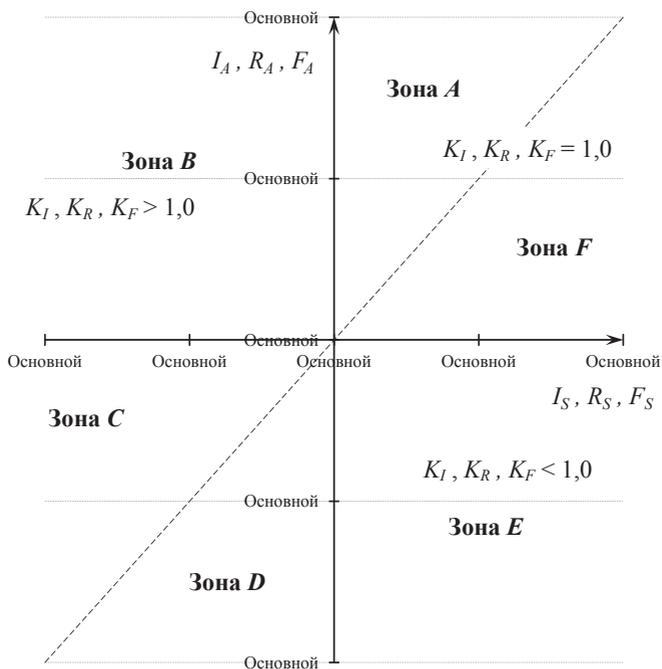


Рис. 4.5. Основные зоны карты конкурентного статуса

**Зона С** (верхняя часть третьего квадранта). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне выше единицы (повышает конкурентоспособность предприятия) при этом наблюдаются высокие ключевые индикаторы у анализируемого предприятия при низких ключевых индикаторах у конкурентов. Самая благоприятная зона для любого предприятия, поэтому если есть уверенность в правильности выбора объектов сопоставления, то стратегия должна быть направлена на сохранение существующей конкурентной ситуации.

тоспособность предприятия), при этом наблюдаются низкие ключевые индикаторы как у анализируемого предприятия, так и у конкурентов. Такая ситуация возможна, когда отрасль является стагнирующей (что обуславливает ухудшение ключевых индикаторов всех участников рынка). При этом необходимо удостовериться в корректности выбора объектов сопоставления. Попадание в эту зону дает сигнал о необходимости корректирующих действий в отношении источника конкурентоспособности, что позволит анализируемому предприятию «подняться» в **зону В**.

**Зона D** (нижняя часть третьего квадранта). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне ниже единицы (снижает конкурентоспособность предприятия), при этом наблюдаются низкие ключевые индикаторы и у анализируемого предприятия, и у конкурентов. Попадание в эту зону обуславливает острую необходимость проведения мероприятий по усилению источника конкурентоспособности, иначе возникнет риск дальнейшей потери конкурентных позиций.

**Зона E** (четвертый квадрант). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне ниже единицы (снижает конкурентоспособность предприятия). Наблюдаются низкие ключевые индикаторы у анализируемого предприятия при высоких ключевых индикаторах у конкурентов. Это самая неблагоприятная зона. Если точки декомпозиции всех трех источников конкурентоспособности располагаются в этой зоне, то дальнейшая стратегия предприятия должна быть направлена на выход из отрасли. В противном случае требуемые ресурсы для поддержания функционирования компании будут крайне велики.

**Зона F** (нижняя часть первого квадранта). Коэффициент источника конкурентоспособности в этой зоне ниже единицы (снижает конкурентоспособность предприятия), при этом наблюдаются высокие ключевые индикаторы как у анализируемого предприятия, так и у конкурентов. Если отрасль не является растущей, стратегия компании должна быть направлена на уход от прямого столкновения с сильными конкурентами и диверсификацию в пользу других сегментов рынка.

Как мы уже отмечали ранее, конкурентоспособность может быть признана устойчивой только в том случае, когда она базируется на всех трех источниках. Для этого необходимо, чтобы точки декомпозиции всех источников конкурентоспособности находились в зоне *B* (либо близко к ней). Если точки декомпозиции находятся в неблагоприятных зонах (*D*, *E*, *F*), то соответствующие ключевые индикаторы и направления деятельности предприятия требуют усилий менеджмента по оптимизации.

Помимо графической декомпозиции источников конкурентоспособности (описанной выше), динамический метод позволяет осуществлять алгебраическую декомпозицию коэффициента конкурентоспособности (*K*) в разрезе объектов сопоставления. Принимая во внимание то, что конкурентный статус

есть мера эффективности хозяйственной деятельности (см. параграф 2.1.5), можно утверждать, что он формируется как результат сопоставления показателей эффективности анализируемого предприятия и его конкурентов. Действительно, рассматривая выражение (4.23), мы можем заметить, что в числителе указанного отношения находятся показатели, отражающие результативность деятельности анализируемого предприятия, а в знаменателе — конкурирующих компаний.

Следовательно, числитель и знаменатель выражения (4.23) можно рассматривать как интегральные величины, отражающие эффективность использования экономических ресурсов анализируемым предприятием и его конкурентами соответственно. Тогда коэффициент конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом:

$$K = \frac{V_A}{V_S}, \quad (4.24)$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;  
 $V_A$  — интегральный показатель эффективности использования ресурсов анализируемого предприятия;  
 $V_S$  — интегральный показатель эффективности использования ресурсов конкурентов (конкурента).

$$V_A = I_A \times R_A \times F_A, \quad (4.25)$$

где  $V_A$  — интегральный показатель эффективности использования ресурсов анализируемого предприятия;  
 $I_A$  — индекс изменения выручки анализируемого предприятия;  
 $R_A$  — операционная эффективность анализируемого предприятия;  
 $F_A$  — уровень ликвидности анализируемого предприятия.

$$V_S = I_S \times R_S \times F_S, \quad (4.26)$$

где  $V_S$  — интегральный показатель эффективности использования ресурсов конкурентов (конкурента);  
 $I_S$  — индекс изменения выручки конкурентов (конкурента);  
 $R_S$  — операционная эффективность конкурентов (конкурента);  
 $F_S$  — уровень ликвидности конкурентов (конкурента).

Значения интегрального показателя эффективности использования ресурсов ( $V$ ) не поддаются строгому нормированию. В то же время, учитывая то, что величина каждого из сомножителей, участвующих в расчете его величины (ключевых индикаторов), с точки зрения обеспечения эффективности хозяйственной деятельности имеет необходимое значение не менее единицы, можно утверждать, что рекомендуемое значение  $V$  также не менее единицы.

Представление коэффициента конкурентоспособности в форме выражения (4.24) делает возможным рассмотрение факторов формирования и динамики конкурентного статуса в разрезе объектов сопоставления, что позволяет локализовать причины сложившегося уровня конкурентоспособности: анализируемое предприятие либо конкуренты.

Если интегральный показатель эффективности использования ресурсов конкурентов ( $V_S$ ) выше единицы, то это свидетельствует о силе конкурентов. Если же интегральный показатель  $V_S$  существенно ниже единицы, то возникает вопрос о корректности выбора объектов сопоставления. Интерпретация результатов алгебраической декомпозиции по объектам сопоставления может также проводиться с помощью карты конкурентного статуса.

К примеру, по результатам расчетов текущий коэффициент конкурентоспособности предприятия (4.8) составил 1,08. В целом указанный уровень конкурентоспособности может быть оценен как удовлетворительный. При этом по описанной выше методике была осуществлена декомпозиция каждого из источников, а также общего коэффициента конкурентоспособности (см. рис. 4.6).

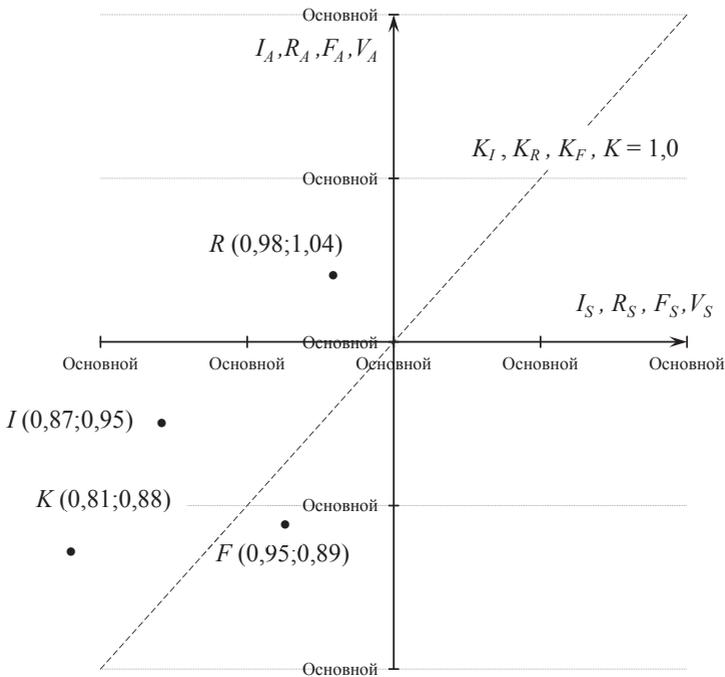


Рис. 4.6. Пример построения карты конкурентного статуса

Графическая декомпозиция, отраженная на карте конкурентного статуса, позволяет констатировать, что единственным устойчивым источником конкурентных преимуществ анализируемого предприятия является операционная эффективность, поскольку точка его графической декомпозиции  $R$  с координатами  $(0,98;1,04)$  лежит в наиболее благоприятной зоне  $B$ . Несмотря на то, что точка декомпозиции стратегического позиционирования ( $I$   $(0,87;0,95)$ ) лежит дальше от биссектрисы координатного угла (что свидетельствует о том, что коэффициент стратегического позиционирования больше, чем коэффициент операционной эффективности), тем не менее, признать динамику продаж устойчивым конкурентным преимуществом нельзя, поскольку она выглядит высокой лишь в силу эффекта низкой базы (точка декомпозиции находится в зоне  $C$ ). Еще хуже дела обстоят с финансовой устойчивостью — точка декомпозиции указанного источника ( $F$   $(0,95;0,89)$ ) находится в зоне  $D$ , что означает крайне слабые позиции по этому направлению.

Неустойчивость конкурентного статуса анализируемого предприятия хорошо видна через декомпозицию коэффициента конкурентоспособности по объектам сопоставления: точка  $K$   $(0,81;0,88)$  хоть и располагается выше биссектрисы координатного угла, в то же время так «глубоко» находится в зоне  $C$ , что ни о какой устойчивой конкурентоспособности речи не идет.

В этой ситуации прежде всего необходимо удостовериться в корректности выбора конкурентов для сопоставления, для чего выяснить причины их слабых показателей. В худшем случае может оказаться, что в отрасли присутствуют и более сильные игроки, в сравнении с которыми точки декомпозиции «сместятся» в неблагоприятные зоны  $D$  и  $E$ .

Результаты проведенной декомпозиции, свидетельствуют о том, что для анализируемого предприятия крайне актуальны мероприятия по повышению финансовой устойчивости, а также стратегического позиционирования. Для улучшения финансового положения следует понять, почему, несмотря на большую прибыль, зависимость компании от привлеченных источников финансирования выше, чем у конкурентов. Возможно, слишком высока доля прибыли, изымаемой собственниками из бизнеса, либо прибыль направляется преимущественно во внеоборотные активы, что создает нехватку оборотных средств. Кроме того, можно рекомендовать реструктуризацию краткосрочных обязательств, переведя их в долгосрочный формат. Что касается стратегического позиционирования, то, помимо классических методов стимулирования продаж, следует рассмотреть возможность использования существующих резервов операционной эффективности: не исключено, что достижению положительной динамики продаж препятствует высокий уровень отпускных цен предприятия.

Таким образом, графическая и аналитическая декомпозиция показателей конкурентоспособности позволяет проанализировать конкурентную ситуацию с позиций соотношения сил конкурентов. Сочетание анализа показателей конкурентоспособности в разрезе источников с декомпозицией в разрезе объектов сопоставления дает аналитику возможность сформулировать рекомендации для выработки оптимальной конкурентной стратегии компании.

### **4.3.2. Порядок проведения оценки и анализа конкурентоспособности предприятия**

Определение уровня конкурентоспособности актуально как в целях количественной оценки конкурентного статуса предприятия, так и для проведения всестороннего анализа его конкурентных преимуществ и недостатков. Усиление первых и устранение последних составляет основу оптимизации бизнес-процессов компании и их адаптации к постоянно изменяющейся конкурентной среде. Таким образом, являясь частью алгоритма управления конкурентоспособностью компании (см. рис. 3.8), количественная оценка конкурентного статуса важна, прежде всего, как источник информации для выработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Принимая во внимание представленные ранее направления и методы анализа, может быть рекомендована следующая последовательность действий по выявлению резервов повышения конкурентоспособности предприятия (рис. 4.7).

В первую очередь по результатам конкурентного анализа определяются конкуренты (конкурент), в сопоставлении с которыми будет осуществляться оценка конкурентного статуса. С помощью выражений (4.8) — (4.22) проводятся расчеты показателей, на основании которых дается общая оценка текущего конкурентного статуса предприятия.

В целях идентификации основных конкурентных преимуществ и недостатков проводится декомпозиция коэффициента конкурентоспособности компании по источникам (выражение (4.8)). Анализ конкурентных преимуществ развивается их графической декомпозицией в разрезе ключевых индикаторов (индекса изменения выручки, операционной эффективности и уровня ликвидности). Для оценки соотношения сил между конкурентами осуществляется декомпозиция коэффициента конкурентоспособности по объектам сопоставления (выражение (4.24)). Далее строится карта конкурентного статуса, позволяющая сформулировать основные направления мероприятий по усилению конкурентных позиций предприятия.



Рис. 4.7. Общая схема анализа конкурентоспособности предприятия

Поскольку статичные индикаторы недостаточны для формирования полной информации о конкурентном статусе компании, выводы, сформулированные в ходе оценки текущей ситуации, следует развивать путем анализа динамики уровня конкурентоспособности за несколько отчетных периодов, который необходимо проводить в разрезе источников и объектов сопоставления. На основании анализа изменений коэффициента конкурентоспособности делается заключение о степени и тенденциях изменения конкурентного статуса анализируемой компании.

В целях конкретизации причин выявленных тенденций может быть применен так называемый индексный метод факторного анализа. Математическая модель уровня конкурентоспособности, записанная в форме выражения (4.23), представляет собой мультипликативную комбинацию факторов, в качестве которых выступают показатели динамики продаж, операционной эффективности и уровня ликвидности сопоставляемых компаний. Тогда темпы прироста указанных индикаторов будут отражать их влияние на динамику коэффициента конкурентоспособности.

Проведение факторного анализа должно осуществляться в сочетании с общеизвестными методами анализа хозяйственной деятельности, а также финансового анализа предприятия. Очевидно, что полноценный анализ конкурентной ситуации не может ограничиваться лишь расчетом коэффициентов, и на каждом своем этапе должен быть обогащен экономическим содержанием. Если структура компании включает несколько обособленных подразделений (центров деятельности, производственных участков, бизнес-единиц), то анализ ключевых индикаторов конкурентоспособности целесообразно проводить в разрезе указанных подразделений.

Результаты факторного анализа указывают на основные резервы усиления конкурентных позиций предприятия, которые ложатся в основу заключения по результатам исследования. Принимая во внимание сделанные выводы, осуществляется дальнейшее формирование (либо корректировка) конкурентной стратегии компании.

Описанная последовательность действий обеспечивает выявление основных факторов, обуславливающих сложившийся уровень конкурентного статуса, а также идентификацию базовых резервов улучшения конкурентных позиций (отметим, что предложенная схема может варьироваться). Далее управленческий цикл переходит на стадию выработки конкурентной стратегии (см. рис. 3.8), а реализация выявленных резервов сводится к технико-экономическому обоснованию конкретных организационно-технических мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, динамический подход предоставляет аналитику богатый арсенал средств, позволяющих идентифицировать преимущества и выявлять недостатки предприятия в конкурентной борьбе, усилить

первые и устранять последние. Оценка конкурентоспособности предприятий на базе динамического подхода позволяет осуществлять столь угодно глубокий анализ факторов, определяющих конкурентный статус хозяйствующего субъекта, что, в свою очередь, позволяет выявлять резервы повышения конкурентоспособности и разрабатывать мероприятия, направленные на усиление конкурентных позиций компании.

### **4.3.3. Моделирование и прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия**

Важнейшей задачей управления конкурентным статусом предприятия является поиск возможностей и реализация процесса планирования и прогнозирования уровня конкурентоспособности. Поскольку динамический метод позволяет производить как анализ конкурентного статуса предприятия, так и выявлять факторы его динамики, математический аппарат метода обеспечивает планирование и прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия.

Самым простым способом прогнозирования можно считать прямую экстраполяцию коэффициента конкурентоспособности на основании ретроспективного анализа его временных рядов. Указанный подход базируется на тенденциях и закономерностях динамики уровня конкурентоспособности компании за исследуемый период. В то же время конкурентный статус формируется в результате взаимодействия целого ряда факторов (см. выражение (4.23)), учет частных тенденций которых при данном подходе невозможен. Следствием этого является недостаточная точность прогнозирования.

В целях преодоления отмеченного недостатка, прогнозирование конкурентоспособности предприятия, может осуществляться путем прогноза значения каждого показателя модели (4.23). При этом, в зависимости от наличия исходных данных вполне возможно прогнозирование соответствующих показателей как в целом по рассматриваемому предприятию, так и в разрезе его обособленных центров деятельности.

Описанный способ прогнозирования конкурентоспособности позволяет учесть влияние тех показателей, которые непосредственно входят в математическую модель коэффициента конкурентоспособности. В тех случаях, если требуется оценить влияние на конкурентный статус прочих технико-экономических показателей, следует применять процедуры корреляционно-регрессионного анализа, основные этапы которого будут рассмотрены далее [Воронов, 2002; Воронов и др., 2016].

После того как проведена количественная оценка конкурентоспособности компании, определяются факторы, влияние которых на конкурентный статус необходимо проанализировать. Очевидно, что, являясь

комплексным экономическим феноменом, конкурентный статус обуславливается множеством факторов. Их количество и состав зависит от целей и задач проводимого исследования. При этом в ходе идентификации факторов важно сформулировать мотивированную гипотезу об их влиянии на уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В числе факторов могут рассматриваться любые технологические, природные, климатические, организационные, социально-демографические и иные показатели, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. К экзогенным факторам относятся актуальные для компании курсовые соотношения (рубль/доллар США, доллар США/биткойн и т.п.), биржевые цены на ключевые сырьевые ресурсы (золото, нефть, промышленные металлы и т.п.), доходность финансовых инструментов (государственные облигации, биржевые индексы, процентные ставки центральных банков и т.п.). В качестве примера эндогенных переменных назовем фондоотдачу, оборачиваемость текущих активов, производительность труда и т.п. (широкий спектр экзогенных показателей см. в [Немцев, 2002; Воронов и др., 2016]).

Для обеспечения репрезентативности экономико-математической модели количество наблюдений должно быть в 4–5 раз больше, чем число независимых переменных. При этом в состав факторов не рекомендуется одновременно включать абсолютные, относительные и средние показатели. Обозначим выбранные факторы (независимые переменные) как .

Далее формулируется гипотеза о форме связи между уровнем конкурентоспособности и независимыми переменными. С математической точки зрения форма связи может быть любой. В то же время, обязательным условием эконометрических расчетов является содержательная интерпретация полученной модели. Поэтому, чем проще тип связи, тем очевидней экономическое толкование уравнения регрессии, в силу чего многие аналитики для многофакторной зависимости рекомендуют применять линейную форму связи [Шубат, Илышев, 2013]. В этом случае искомую математическую модель можно записать следующим образом:

$$K = a + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + \dots + b_n \times x_n, \quad (4.27)$$

где  $K$  — уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия (результативный признак);

$a$  — константа (свободный член);

$b_i$  — коэффициенты регрессии;

$x_i$  — факторы (независимые переменные).

Первоначально исследуется степень влияния каждого из факторов на уровень конкурентоспособности в рамках уравнений парной регрессии,

для чего оцениваются коэффициенты парной корреляции. В результате указанной оценки из общего числа независимых переменных выделяются те, которые в наибольшей степени оказывают влияние на уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. При этом следует избегать включения в модель тех факторов, которые характеризуются мультиколлинеарностью: парные коэффициенты корреляции между факторами не должны быть более 0,7.

На следующем этапе осуществляется сбор информации о значениях независимых переменных. Дальнейшая задача построения уравнения регрессии сводится к нахождению параметров, для чего, как правило, используется метод наименьших квадратов, подробно описанный в статистической литературе [Шубат, Илышев, 2013]. Вследствие высокой трудоемкости вычислений, расчеты рекомендуется производить с помощью электронных таблиц, либо специализированных программных средств.

Коэффициент регрессии  $b_i$  показывает, что с увеличением значения независимой переменной  $x_i$  на единицу (в единицах измерения  $x_i$ ) уровень конкурентоспособности изменится в среднем на  $b_i$  число единиц (в единицах измерения результативного показателя) при фиксированных значениях всех прочих факторов. Положительный знак коэффициента регрессии характеризует прямую связь между фактором и уровнем конкурентоспособности, отрицательный знак — обратную. Свободный член  $a$ , в множественной регрессии как правило не интерпретируется.

Следует учитывать, что факторы могут иметь различные единицы измерения, в силу чего прямое сопоставление коэффициентов регрессии не всегда является корректным. В этом случае для ранжирования независимых переменных по степени влияния на уровень конкурентоспособности рекомендуется использовать стандартизованные коэффициенты регрессии ( $\beta$ -коэффициенты):

$$\beta_i = b_i \times \frac{\sigma_{x_i}}{\sigma_y}, \quad (4.28)$$

где  $\beta_i$  — стандартизованный коэффициент регрессии фактора  $x_i$ ;  
 $b_i$  — коэффициент регрессии фактора  $x_i$ ;  
 $\sigma_{x_i}$  — стандартное отклонение фактора  $x_i$ ;  
 $\sigma_y$  — стандартное отклонение результативной переменной.

Также оценка влияния факторов на уровень конкурентоспособности возможна с использованием коэффициентов эластичности, показывающих, на сколько процентов изменится коэффициент конкурентоспособности, если  $x$  изменится на один процент при условии неизменности всех прочих факторов:

$$E_i = b_i \times \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, \quad (4.29)$$

где  $E_i$  — коэффициент эластичности фактора  $x_i$ ;  
 $b_i$  — коэффициент регрессии фактора  $x_i$ ;  
 $\bar{x}_i$  — среднее значение фактора  $x_i$ ;  
 $\bar{y}$  — среднее значение результативной переменной.

Стандартизованные коэффициенты регрессии и коэффициенты эластичности позволяют дать экономическую интерпретацию влияния каждого из факторов на конкурентный статус хозяйствующего субъекта. При этом важно удостовериться в непротиворечивости полученной математической модели и конкретного экономического содержания исследуемого рынка.

Качество полученного уравнения множественной регрессии характеризуется коэффициентом множественной детерминации ( $R^2$ ), отражающим долю дисперсии результативного показателя, объясняемой независимыми переменными. Иными словами, коэффициент детерминации показывает в какой степени изменения результативного показателя обусловлены изменением факторов модели. Указанный коэффициент имеет область допустимых значений от нуля до единицы, и чем его значение ближе к единице, тем выше качество полученного регрессионного уравнения. При  $R^2 > 0,8$  качество математической модели может быть признано достаточным.

Проверка статистической значимости уравнения регрессии осуществляется с помощью критерия Фишера ( $F$ ). Этот критерий позволяет соотносить дисперсии двух вариационных рядов и выявлять значимые различия между групповыми средними. Если наблюдаемое значение  $F$ -критерия больше его табличного значения (для определенного уровня значимости и соответствующего числа степеней свободы), то коэффициент детерминации признается статистически значимым.

Полученная математическая модель позволяет подтвердить либо опровергнуть гипотезы, сформулированные на предварительном этапе исследования, и выступает инструментом оперативного анализа и управления конкурентным статусом компании. При помощи регрессионного уравнения может осуществляться прогнозирование уровня конкурентоспособности ( $K$ ) по заданным (планируемым) значениям независимых переменных. В том случае, когда известны плановые значения факторов, становится возможным спрогнозировать уровень конкурентоспособности компании в будущем. На основании такого расчета могут быть идентифицированы те аспекты деятельности, целенаправленное изменение которых повлечет усиление конкурентных позиций хозяйствующего субъекта.

Аналогичным образом может быть оценено влияние разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности. Подставляя в регрессионное уравнение значение факторов в результате проведения запланированных технико-экономических мероприятий, мы можем оценить их влияние на конкурентные позиции компании. Представленный алгоритм можно применять как при оперативном планировании, так и в долгосрочных стратегических планах. Результаты моделирования могут выступать критериями при принятии управленческих решений о целесообразности реализации разработанных организационно-технических мероприятий.

Таким образом, динамический подход позволяет осуществлять всесторонний анализ, а также оперативное управление и планирование конкурентоспособности предприятия, что, в свою очередь, обуславливает возможность определения основных направлений повышения конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта.



## ГЛАВА 5. ПРИМЕРЫ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

---



### 5.1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

Как мы уже отмечали, в условиях волатильной макросреды, об успехе той или иной компании можно говорить только по прошествии определенного времени, когда практика подтвердит правильность выбранной стратегии и способов ее реализации. Ценность ретроспективного анализа состоит в том, что установление факторов конкурентоспособности успешных предприятий позволяет идентифицировать компетенции, наиболее актуальные в современных экономических условиях.

Очевидно, что наибольший интерес представляет анализ конкурентоспособности тех компаний, которые действуют на высококонкурентных рынках. Особенно, если основными игроками рынка выступают крупные частные компании (а не госкорпорации). Для российской экономики, характеризующейся высокой степенью монополизации и государственного участия, такие рынки можно пересчитать по пальцам. Если речь идет о высокотехнологичных секторах промышленности, то на данный момент можно смело утверждать, что рынок телекоммуникационных услуг является единственной отраслью отечественной экономики, где сложились все вышеуказанные условия. Это позволяет признать федеральных сотовых операторов наиболее интересными субъектами рынка с точки зрения оценки и анализа факторов их конкурентоспособности. Именно поэтому первым объектом нашего анализа мы выбрали ПАО «Мобильные ТелеСистемы».

Перед тем как приступить к проведению расчетов, отметим, что публикаций, посвященных рынку сотовой связи, огромное множество. В то же время аналитики, как правило, ограничиваются исследованием статистики абонентов и технических параметров предоставляемых услуг сотовых операторов, не учитывая рентабельность операций, диверсифицированность

денежных потоков, обеспеченность источниками финансирования и т.п. Принять во внимание весь комплекс ключевых индикаторов деятельности телекоммуникационных компаний позволяет динамический метод оценки конкурентоспособности.

### 5.1.1. Конкурентный анализ

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (далее — МТС либо Исследуемая компания) является ведущим оператором Российской Федерации и стран СНГ по предоставлению телекоммуникационных услуг. В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами компаний группы МТС пользуются около 110 млн абонентов<sup>21</sup>.

Помимо сотовой связи МТС предлагает услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет, а также цифрового кабельного телевидения. МТС владеет розничной сетью салонов связи под одноименным брендом по продаже мобильных устройств, а также предоставлению финансовых и банковских услуг. Численность персонала компаний Группы МТС превышает 69 тыс. человек.

Крупнейшим акционером МТС является ПАО АФК «Система», которое с учетом косвенного участия через подконтрольные компании владеет 51,11 % акций оператора, остальные 48,88 % акций находятся в свободном обращении.

В структуре выручки Исследуемой компании (см. рис. 5.1) львиную долю (71,9 % за 2017 год) занимают поступления от оказания услуг мобильной связи. Следовательно, указанный сегмент выступает основным рынком сбыта для МТС.

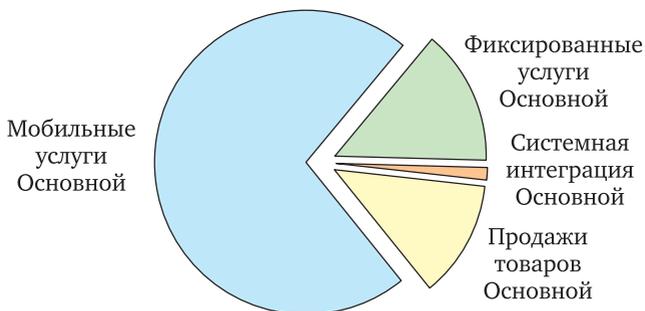


Рис. 5.1. Структура выручки МТС за 2017 г.

<sup>21</sup> Годовой отчет МТС за 2017 г. ([https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual\\_Report\\_2017\\_rus.pdf](https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf)).

Рынок сотовой связи в Российской Федерации является относительно молодым и, в то же время, достаточно зрелым. В результате взрывной динамики спроса на услуги мобильной связи, количество зарегистрированных в сетях абонентов превысило численность населения страны уже в 2006 году. По итогам 2017 года уровень проникновения услуг сотовой связи в России составляет более 170 %, что ставит страну в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира.

С другой стороны, перенасыщенность рынка обуславливает его статичность: прирост количества абонентов стремится к нулю, в силу чего соперничество между основными участниками рынка является крайне интенсивным. Как правило, конкуренция носит ценовой характер, что при ограниченности объемов рынка существенно снижает потенциал прибыльности телекоммуникационных компаний. Это становится сдерживающим фактором для финансирования инвестиционных программ, особенно на освоение будущего поколения сотовой связи — 5G. Ситуация усугубляется ростом издержек операторов связи в результате усиления государственного регулирования: в 2018 году вступили в силу требования «пакета Яровой» по хранению интернет-трафика пользователей.

Указанное побуждает операторов связи искать пути выхода за границы рынка, максимально диверсифицировать источники выручки, поэтому услуги мобильной связи становятся основой развития конвергентных услуг — высокоскоростного интернета, мобильного телевидения, платежных систем, геолокационных сервисов, телематических решений и др. По той же причине операторы «большой тройки» наращивают свое присутствие на рынке фиксированной связи (телефония, интернет, телевидение), в то время как «Ростелеком» несколько лет назад начал встречное движение, инвестируя в развитие своего мобильного бренда «Tele2». Другим способом защиты телекоммуникационных компаний от сокращающейся доходности мобильной связи является снижение себестоимости оказания услуг путем усовершенствования технологической базы, а также оптимизации основных бизнес-процессов.

Таким образом, уникальное сочетание рыночных вызовов и инновационных возможностей делает телекоммуникационных операторов одними из самых эффективных российских компаний. Учитывая это, определение факторов их конкурентоспособности приобретает особую значимость для развития всей российской экономики.

В настоящее время в Российской Федерации услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС» (доля рынка по количеству абонентов в 2017 году составила 31 %), ПАО «МегаФон» (29 %), ПАО «ВымпелКом» (торговая марка «БиЛайн» — 23 %), ПАО «Ростелеком» (торго-

вая марка «Tele2» — 16 %), а также региональные компании (их рыночная доля пренебрежительно мала). Следовательно, конкурентами Мобильных ТелеСистем в целях дальнейшего сопоставления следует рассматривать ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ПАО «Ростелеком (далее — Основные конкуренты).

### 5.1.2. Оценка конкурентоспособности

Расчеты проводились на основании годовых отчетов ПАО «Мобильные ТелеСистемы» и основных конкурентов за 2012–2017 годы. При этом во внимание принималась консолидированная отчетность, составленная по стандартам МСФО. Источник информации — документы, в соответствии с действующим законодательством официально опубликованные компаниями на своих сайтах, а также серверах раскрытия информации. Исходные данные для проведения расчетов представлены в табл. 11.

Таблица 11

#### Показатели финансовой отчетности основных участников рынка мобильной связи, млн руб.

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосрочн. обязат-ва (CL)
Мобильные ТелеСистемы (МТС)	2011	348 571	45 939	---	---
	2012	378 240	30 612	92 354	113 395
	2013	398 443	80 788	108 743	101 499
	2014	410 758	52 393	141 053	139 380
	2015	426 639	49 489	159 017	157 910
	2016	435 692	48 474	90 994	127 545
	2017	442 911	56 590	146 032	156 671
Мегафон	2011	242 394	43 383	---	---
	2012	272 336	44 447	54 684	87 516
	2013	297 229	51 770	77 080	116 228
	2014	314 795	37 000	102 728	116 080
	2015	313 383	39 216	83 552	116 568
	2016	316 275	25 589	78 513	107 978
	2017	373 297	5 325	99 125	136 430

Окончание табл. 11

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосрочн. обязат-ва (CL)
ВымпелКом (Билайн)	2011	313 106	27 090	---*	---*
	2012	340 154	72 580	75 287	132 024
	2013	350 156	50 350	181 916	126 565
	2014	355 050	37 258	147 696	188 945
	2015	375 238	21 439	140 477	168 922
	2016	355 850	12 732	107 154	156 018
	2017	341 422	8 203	141 648	104 783
Ростелеком	2011	301 494	42 528	---*	---*
	2012	332 435	33 202	66 268	137 142
	2013	325 704	24 131	62 702	116 263
	2014	310 917	37 807	76 354	123 244
	2015	297 355	14 391	66 445	130 689
	2016	297 446	12 249	68 226	134 060
	2017	305 329	14 050	70 990	95 175

\* Показатель не требуется

Используя выражения (4.8) — (4.22), мы произвели расчет показателей конкурентоспособности МТС в сопоставлении с Основными конкурентами с разбивкой по годовым отчетным периодам. Результаты расчетов представлены в табл. 12.

Таблица 12

**Показатели конкурентоспособности ПАО «Мобильные ТелеСистемы»**

Показатель	Отчетный период					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$I_A$	1,085	1,053	1,031	1,039	1,021	1,017
$R_A$	1,088	1,254	1,146	1,131	1,125	1,146
$F_A$	0,934	1,023	1,004	1,002	0,894	0,977
$I_S$	1,103	1,030	1,008	1,005	0,983	1,052
$R_S$	1,189	1,149	1,129	1,082	1,055	1,028

Окончание табл. 12

Показатель	Отчетный период					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$F_S$	0,819	0,964	0,914	0,887	0,861	0,975
$V_A$	1,103	1,352	1,186	1,178	1,027	1,138
$V_S$	1,074	1,141	1,040	0,965	0,893	1,054
$K_I$	0,984	1,023	1,023	1,033	1,038	0,966
$K_R$	0,915	1,092	1,015	1,045	1,066	1,115
$K_F$	1,140	1,061	1,099	1,130	1,038	1,002
<b><math>K</math></b>	<b>1,026</b>	<b>1,185</b>	<b>1,141</b>	<b>1,220</b>	<b>1,150</b>	<b>1,080</b>

Уровень конкурентоспособности Исследуемой компании по результатам 2017 года может быть охарактеризован как удовлетворительный (чуть ниже умеренно высокого):  $K = 1,080$ , что выше единицы. Далее проведем декомпозицию коэффициента конкурентоспособности по источникам конкурентных преимуществ (см. выражение (4.8)).

Основным конкурентным преимуществом МТС является высокая (относительно конкурентов) рентабельность хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует значение коэффициента операционной эффективности ( $K_R = 1,115$ ). Также усиливает конкурентные позиции Исследуемой компании достаточная финансовая устойчивость ( $K_F = 1,002$ ). При этом в качестве резерва повышения конкурентного статуса может рассматриваться динамика продаж ( $K_I = 0,966$ ).

Декомпозиция уровня конкурентоспособности по объектам сопоставления (см. выражение (4.24)) показывает, что интегральный показатель эффективности использования ресурсов высок как у Исследуемой компании ( $V_A = 1,138$ ), так и у конкурентов ( $V_S = 1,054$ ), что отражает интенсивность конкурентной борьбы на рынке мобильной связи.

Графическая декомпозиция ключевых индикаторов с помощью карты конкурентного статуса (см. рис. 5.2) свидетельствует о том, что по результатам 2017 года точка декомпозиции конкурентного статуса МТС (точка  $K$ ) находится в благоприятной зоне  $A$  (см. рис. 4.6). Для этой зоны характерны сильные конкуренты, что создает некоторые риски для Исследуемой компании в перспективе. Также заметим, что ни одна из точек декомпозиции по источникам конкурентоспособности не находится в наиболее благоприятной зоне  $B$ , в силу чего конкурентный статус Мобильных ТелеСистем в настоящее время не может быть признан устойчивым в достаточной степени.

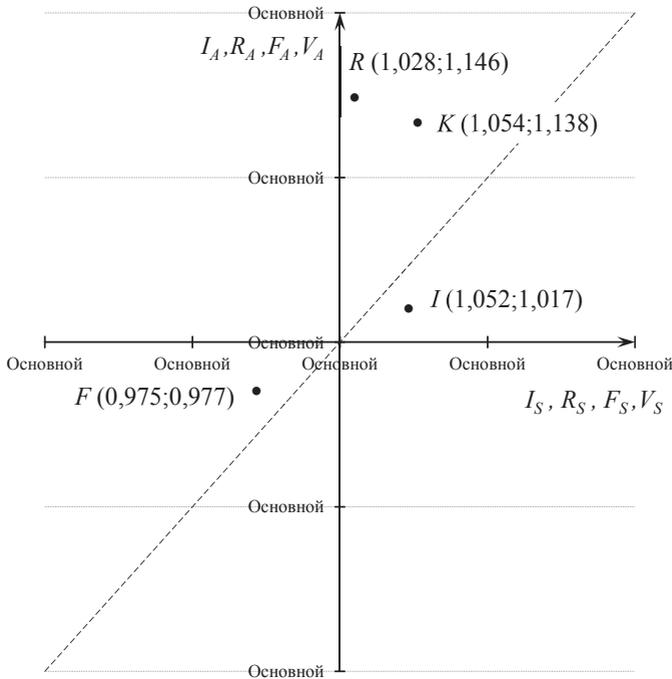


Рис. 5.2. Карта конкурентного статуса Исследуемой компании

Поэтому, несмотря на лидирующие позиции, стратегия МТС должна быть направлена на активное развитие своих компетенций. Если конкретизировать эти рекомендации в разрезе ключевых индикаторов, то операционную эффективность (зона А) следует поддерживать на текущем уровне, степень ликвидности (зона С) — существенно улучшать и переводить в зону В, а динамику продаж (зона F) — незначительно усиливать, чтобы вывести на среднеотраслевые темпы роста.

Динамика конкурентного статуса Исследуемой компании в разрезе источников конкурентоспособности представлена на рис. 5.3. Заметим, что уровень конкурентоспособности Мобильных ТелеСистем на протяжении всего анализируемого периода (2012–2017) был высоким. При этом в 2015 году наблюдались максимальные значения анализируемого показателя ( $K = 1,220$ ), после чего возникает его снижение. Факторами указанного снижения выступают недостаточные темпы роста выручки и ослабление ликвидности компании (при отличной динамике операционной эффективности). Следовательно, ретроспективный анализ подтверждает выводы, сделанные в ходе декомпозиции текущих конкурентных позиций.

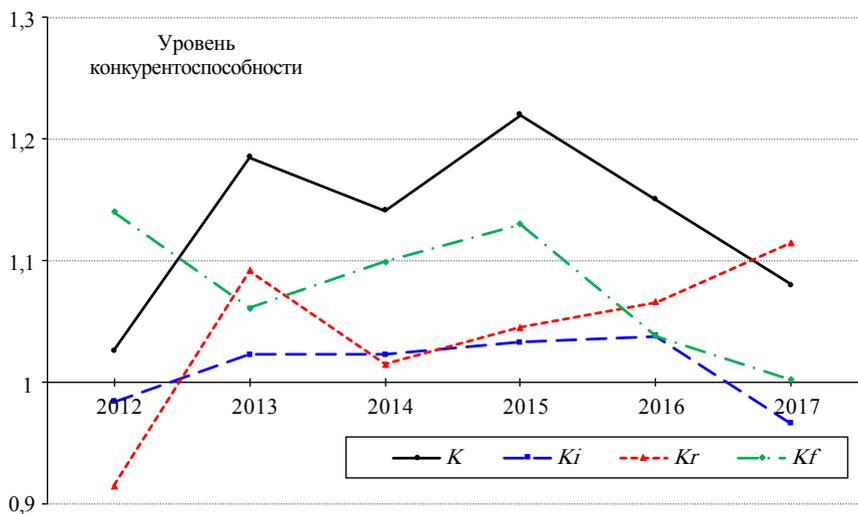


Рис. 5.3. Динамика конкурентоспособности Исследуемой компании по источникам

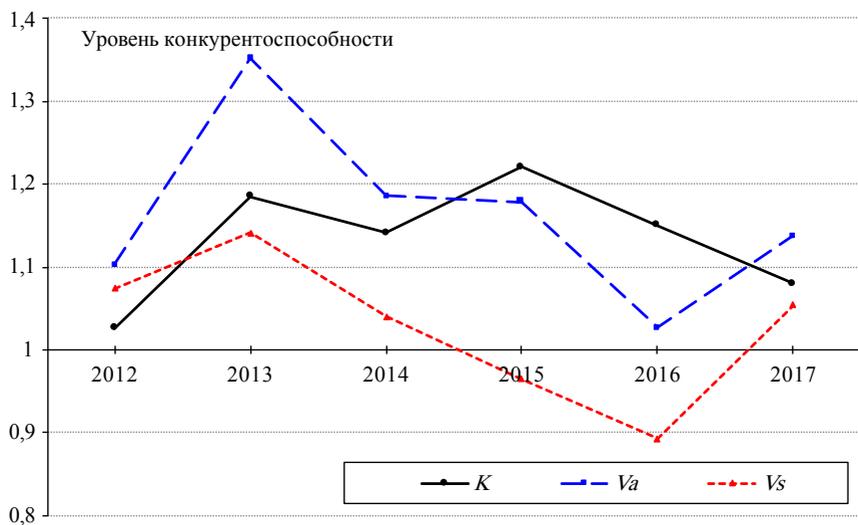


Рис. 5.4. Динамика конкурентоспособности Исследуемой компании по объектам сопоставления

Динамика конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления (см. рис. 5.4) свидетельствует о том, что начиная с 2013 года происходит общепромышленное насыщение рынка, в результате которого ухудшаются основ-

ные показатели всех участников отрасли. В 2015 году динамика ключевых индикаторов Мобильных ТелеСистем оказалась лучше рынка, в результате чего было достигнуто максимальное значение уровня конкурентоспособности. По итогам 2017 года наблюдается незначительное восстановление отраслевых показателей. У Основных конкурентов указанное восстановление происходило более интенсивно, поэтому отмечается некоторое снижение уровня конкурентоспособности Исследуемой компании. В целом с 2015 года наблюдается уменьшение коэффициента конкурентоспособности МТС с 1,220 до 1,080 (на 11,5 %).

В целях локализации причин выявленной тенденции детализируем анализ динамики конкурентного статуса путем применения индексного метода, в соответствии с которым темпы прироста каждого из параметров выражения (4.23) отражают степень его влияния на динамику общего коэффициента конкурентоспособности. При этом за базисный период предлагается принять 2015 год, после которого наблюдается ослабление конкурентного статуса МТС. Результаты расчетов отражены на рис. 5.5.

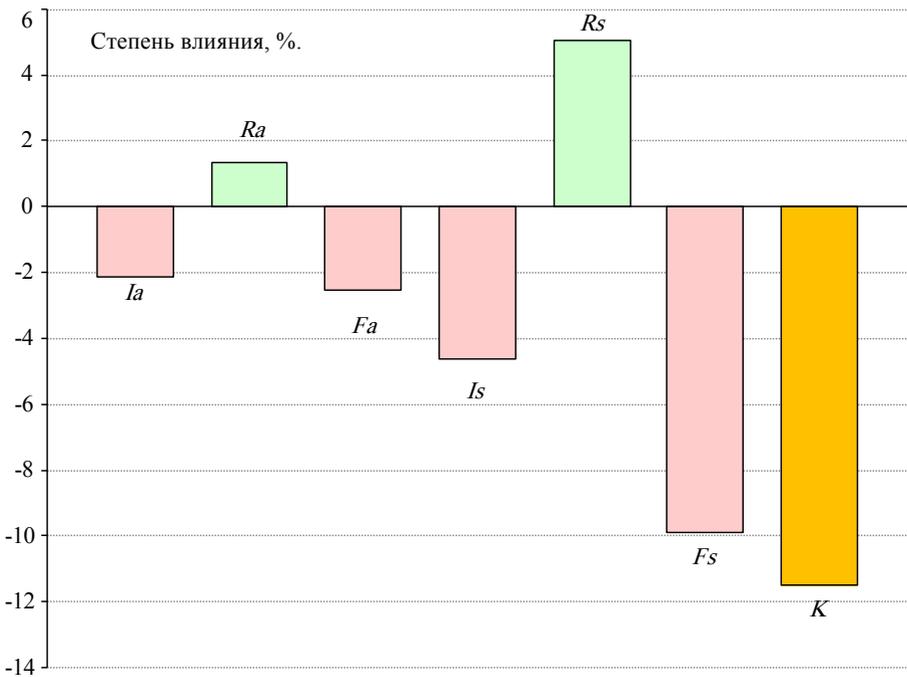


Рис. 5.5. Влияние ключевых показателей на динамику конкурентного статуса Исследуемой компании

Полученные данные свидетельствуют о том, что факторами, оказавшими наибольшее влияние на снижение уровня конкурентоспособности МТС стали повышение уровня ликвидности Основных конкурентов ( $F_s$ ; влияние составило минус 9,9 %) и рост объемов продаж Основных конкурентов ( $I_s$ ; влияние составило минус 4,6 %). Негативное влияние указанных факторов было в некоторой степени скомпенсировано снижением операционной эффективности Основных конкурентов ( $R_s$ ; влияние составило плюс 5,0 %). Заметим, что динамика конкурентного статуса МТС обусловлена повышенной деловой активностью конкурентов. Кратко прокомментируем каждый из перечисленных факторов.

Основные конкуренты за последние годы существенно улучшили соотношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Особенно интенсивно улучшают структуру баланса Ростелеком (коэффициент текущей ликвидности за 2016–2017 годы вырос с 0,51 до 0,75) и ВымпелКом (коэффициент текущей ликвидности за 2016–2017 годы вырос с 0,83 до 1,35). За счет этого конкуренты почти сравнялись с Исследуемой компанией по уровню ликвидности. Если тенденция продолжится, то в перспективе конкуренты будут иметь в распоряжении бóльший объем источников финансирования текущей деятельности.

Количество абонентов Основных конкурентов за 2017 год выросло с 172,9 до 174,2 млн, в то время как число абонентов МТС сократилось с 80,0 до 78,3 млн. Суммарный рост выручки Основных конкурентов за 2017 год составил 50 477 млрд руб. (5,2 %). Рост продаж Исследуемой компании за аналогичный период составил 7 219 млрд руб. (1,7 %), из чего следует, что в 2017 году изменение долей рынка в стоимостном выражении произошло не в пользу МТС. Можно предположить, что столь хорошая динамика выручки достигается конкурентами за счет низкой маржинальности: средняя рентабельность продаж Основных конкурентов в 2017 году составила 2,7 %, в то время как у МТС за аналогичный период — 12,8 %. Высокая операционная эффективность является очевидным конкурентным преимуществом Исследуемой компании.

Завершая анализ динамики конкурентного статуса, рассмотрим рис. 5.6, на котором отражено изменение уровня конкурентоспособности каждой из телекоммуникационных компаний за период 2012–2017 годов. Представленные данные свидетельствуют о том, что Мобильные ТелеСистемы являются лидером рынка на протяжении всего анализируемого периода. При этом в качестве резерва для дальнейшего усиления конкурентных позиций отметим, что коэффициент конкурентоспособности с 2015 года имеет тенденцию к снижению.

При этом выделить «основного» конкурента Исследуемой компании на данный момент не представляется возможным: уровень конкурентоспособности ВымпелКома и Мегафона характеризуется крайней нестабиль-

ностью, а показатели Ростелекома еще слишком слабы. В то же время, если поступательное улучшение конкурентных позиций Ростелекома продолжится, то в будущем он может стать основным конкурентом МТС.

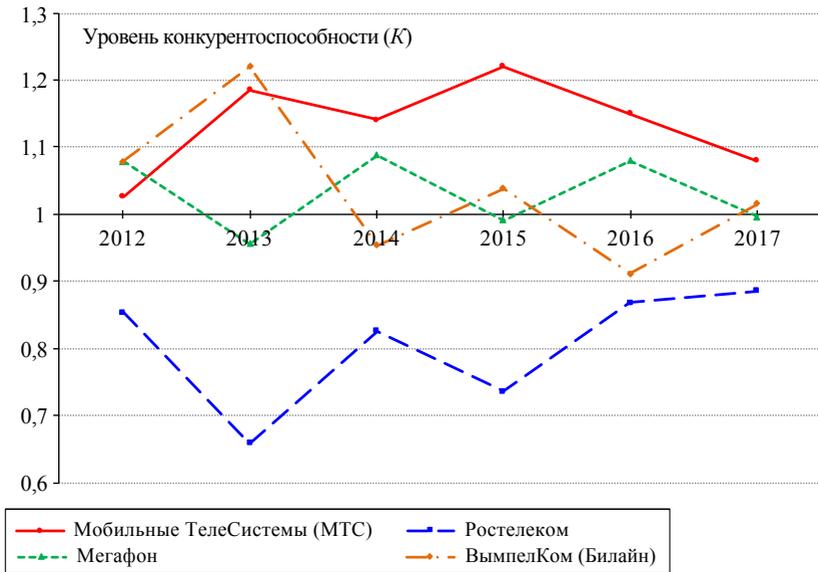


Рис. 5.6. Динамика уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

### 5.1.3. Заключение по результатам оценки

Резюмируя результаты проведенного исследования, мы можем заключить, что текущий уровень конкурентоспособности ПАО «Мобильные ТелеСистемы» может быть оценен как достаточный. Главным конкурентным преимуществом компании является высокая операционная эффективность.

Интенсивность конкуренции на рынке мобильной связи и деловая активность конкурентов (особенно Ростелекома) обуславливают некоторое снижение конкурентного статуса МТС за 2016–2017 годы. Основными факторами ослабления конкурентных позиций стали опережающие темпы роста выручки конкурентов, а также улучшение их финансовой устойчивости. Отмеченные факторы следует рассматривать как резервы повышения конкурентного статуса Мобильных ТелеСистем.

В частности, анализ соотношения сил в отрасли позволяет сформулировать следующие рекомендации по построению конкурентной стратегии Исследуемой компании.

Наиболее актуальными являются меры, направленные на обеспечение увеличения выручки компании. С учетом ограниченного потенциала рынка мобильной связи эта цель может быть достигнута путем диверсификации на конвергентных услугах. Речь идет о максимальном усилении присутствия в тех сегментах, которые уже начинают осваиваться компанией (финансовые услуги, платежные системы, интернет вещей, большие данные, электронная коммерция, облачные сервисы, мобильные приложения и др.). Заметим, что руководство МТС уже несколько лет выстраивает стратегию развития компании именно в направлении максимальной диверсификации, что подтверждает правильность сделанных нами выводов.

Другим направлением развития конкурентных позиций МТС является повышение уровня финансовой устойчивости компании. Из консолидированного отчета о финансовом положении (баланса) Мобильных ТелеСистем следует, что основным способом повышения ликвидности может рассматриваться погашение краткосрочной части долговых обязательств компании (облигаций и займов) либо формирование дополнительных резервов ликвидных активов.

Поскольку устойчивые конкурентные позиции могут быть достигнуты только тогда, когда они базируются на всех источниках конкурентоспособности, в целях обеспечения баланса между конкурентными преимуществами Мобильных ТелеСистем целесообразно рассмотреть возможность перераспределения ресурсов операционной эффективности в пользу прочих источников конкурентоспособности (например, за счет снижения стоимости услуг может быть достигнуто увеличение количества клиентов).

По оценкам экспертов ближайшие годы будут весьма непростыми для рынка мобильной связи: выполнение требований «пакета Яровой», отмена внутреннего роуминга, а также подготовка к переходу на стандарт 5G обуславливают существенные правовые, финансовые и операционные риски для всех телекоммуникационных компаний. По этой причине реализация сформулированных направлений обеспечения конкурентоспособности становится для ПАО «Мобильные ТелеСистемы» главным способом сохранения лидирующих позиций в отрасли.



## **5.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»**

Состав участников отечественного рынка мобильной связи предельно ясен, вследствие чего выбор конкурентов для сопоставления не вызывает затруднений. Следующий объект нашего исследования — ГМК «Норильский никель» — в национальном масштабе является монополистом, и поэтому для оценки его конкурентного статуса требуется выйти за рамки отечественного рынка. На международном уровне мы сталкиваемся с обратной пробле-

мой: участников мирового рынка цветных металлов так много, что возникает необходимость определения наиболее релевантных конкурентов. По этой причине исследование конкурентоспособности ГМК «Норильский никель» представляет особый интерес с точки зрения методологии отбора объектов сопоставления, а также сравнения с иностранными компаниями.

С одной стороны, ГМК «Норильский никель» является публичным акционерным обществом, его ценные бумаги обращаются на фондовых рынках, а аналитики множества инвестиционных фондов подвергают подробному анализу любую информацию о его финансово-хозяйственной деятельности. С другой стороны, сравнительный анализ количественных параметров конкурентоспособности компании в последние годы не публиковался, в силу чего подобные исследования являются весьма актуальными для специалистов, осуществляющих прогноз дальнейшего развития ГМК «Норильский никель».

### 5.2.1. Конкурентный анализ

Публичное акционерное общество «ГМК «Норильский никель» (далее — Норникель либо Исследуемая компания) — ведущий горно-металлургический холдинг Российской Федерации, крупнейший мировой производитель палладия (1-е место в мире), никеля (1-е место в мире), платины (4-е место в мире). Предприятие также производит медь, кобальт, родий, серебро, золото и другие металлы. География поставок продукции охватывает свыше трех десятков стран<sup>22</sup>.

Холдинг Норникель является вертикально интегрированной группой, осуществляющей поиск, разведку, добычу, обогащение и переработку полезных ископаемых, производство и реализацию цветных и драгоценных металлов. Производственные подразделения компании расположены в России (в Норильском промышленном районе, на Кольском полуострове и в Забайкальском крае), а также в Финляндии, Австралии и ЮАР. Помимо производственных подразделений компания располагает собственной сбытовой сетью, портовыми терминалами; топливно-энергетическими активами; комплексом исследовательских и проектных подразделений; речным транспортом, а также уникальным арктическим флотом. Численность персонала компаний группы Норникель превышает 79 тыс. человек.

Норникель практически не имеет отечественных конкурентов, если не считать сегмент меди, где также присутствуют УГМК и РМК. При этом доходы Норильского никеля от реализации меди на рынке РФ и СНГ за 2017 год составили не более 2 % от общей выручки компании, вследствие чего внутренняя конкуренция для Исследуемой компании не является определяющей.

---

<sup>22</sup> Годовой отчет за 2017 г. ([https://www.nornickel.ru/upload/iblock/6b6/Godovoy\\_otchet\\_2017.pdf](https://www.nornickel.ru/upload/iblock/6b6/Godovoy_otchet_2017.pdf)).

В то же время, будучи международной компанией, Норникель испытывает острейшую конкуренцию со стороны транснациональных сырьевых корпораций. Особую интенсивность эта конкуренция приобрела в условиях макроэкономической нестабильности и падения мировых цен на цветные металлы в 2014–2016 годах.

Одной из фундаментальных характеристик категории «конкурентоспособность» является то, что конкурентный статус находит свое выражение только в сопоставлении с конкурентами. Вследствие этого уровень конкурентоспособности, рассчитанный относительно одних конкурентов, может значительно отличаться от того же показателя, рассчитанного в сравнении с другими участниками рынка. Поэтому правильный выбор объектов сопоставления (конкурентов) является существенным для проведения анализа конкурентоспособности предприятия.

Поскольку Норильский никель является диверсифицированной компанией, в целях корректного выбора конкурентов проведем их ранжирование по степени релевантности. В этих целях сначала требуется определить ключевые товарные рынки Исследуемой компании.

Структура выручки Норильского никеля в разрезе товарных металлов отражена на рис. 5.7 (источник информации — годовой отчет Норникеля за 2017 год). Принимая во внимание указанные данные, можно сделать вывод о том, что основными рынками сбыта Исследуемой компании являются: никель, палладий, медь и платина.

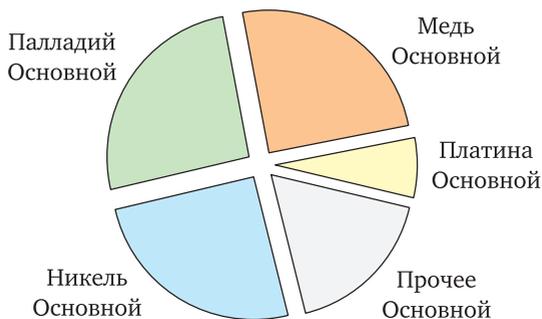


Рис. 5.7. Структура выручки Норильского никеля за 2017 г.

Далее определим крупнейших участников выделенных рынков. При этом в целях снижения трудоемкости сбора и обработки информации во внимание будем принимать только те компании, доля которых на соответствующем рынке составляет не менее 3 %. Для оценки показателя релевантности доля участника рынка, взвешивается по удельному весу сегмента в совокупной выручке Норильского никеля:

$$r_{ij} = \frac{m_j \times d_i}{100}, \quad (5.1)$$

где  $r_{ij}$  — релевантность  $j$ -го конкурента для  $i$ -го сегмента, %;

$m_j$  — рыночная доля  $j$ -го конкурента на  $i$ -м сегменте, %;

$d_i$  — доля  $i$ -го сегмента в выручке Исследуемой компании, %.

Результаты оценки релевантности конкурентов по сегментам представлены в табл. 13–16 (источник информации — годовой отчет Норникеля за 2017 год). Отметим, что если расчеты выполнены верно, то сумма по полю «Релевантность» должна быть равна доле соответствующего сегмента в выручке Исследуемой компании (см. рис. 5.7).

Таблица 13

### Основные участники рынка никеля

Участник рынка	Рыночная доля ( $m_j$ ), %.	Релевантность ( $r_{ij}$ ), %.
Vale	13	3,3
<b>Норильский никель</b>	<b>10</b>	<b>2,5</b>
Jinchuan	7	1,8
Glencore	7	1,8
Sumitomo Metal Mining	5	1,3
Sherritt	3	0,8
Anglo American	3	0,8
VHP Billiton	3	0,8
Прочие ГМК	49	12,3
Итого	100	25,2

Таблица 14

### Основные участники рынка палладия

Участник рынка	Рыночная доля ( $m_j$ ), %.	Релевантность ( $r_{ij}$ ), %.
<b>Норильский никель</b>	<b>40</b>	<b>10,3</b>
Anglo American	24	6,2
Impala Platinum	13	3,3
Stillwater	6	1,5
Lonmin	5	1,3
Vale	3	0,8
Прочие ГМК	9	2,3
Итого	100	25,7

Таблица 15

## Основные участники рынка меди

Участник рынка	Рыночная доля ( $m_j$ ), %.	Релевантность ( $r_{ij}$ ), %.
Codelco	9	2,2
Freeport	9	2,2
BHP Billiton	7	1,7
Glencore	6	1,5
Southern Copper	4	1,0
Antofagasta	3	0,7
KGHM	3	0,7
Anglo American	3	0,7
First Quantum	3	0,7
Rio Tinto	3	0,7
Vale	2	0,5
Норильский никель	2	0,5
Прочие ГМК	46	11,5
Итого	100	24,9

Таблица 16

## Основные участники рынка платины

Участник рынка	Рыночная доля ( $m_j$ ), %.	Релевантность ( $r_{ij}$ ), %.
Anglo American	40	2,7
Impala Platinum	25	1,7
Lonmin	11	0,7
<b>Норильский никель</b>	<b>11</b>	<b>0,7</b>
Northam	4	0,3
Прочие ГМК	9	0,6
Итого	100	6,8

Просуммировав степень релевантности ( $r_{ij}$ ) каждого из конкурентов по всем товарным сегментам, мы получим интегральную оценку релевантности (см. табл. 17):

$$r_j = \sum_i r_{ij}, \quad (5.2)$$

где  $r_j$  — интегральная релевантность  $j$ -го конкурента, %;

$r_{ij}$  — релевантность  $j$ -го конкурента для  $i$ -го сегмента, %.

Комментируя результаты расчетов, отметим, что сумма интегральных оценок релевантности всех фирм составляет 82,6 %. Значение менее 100 % не является ошибочным и обусловлено тем, что 17,4 % выручки Норильского никеля относится к прочим товарным сегментам и в ходе оценки релевантности конкурентов не учитывалось. Также заметим, что наибольшей интегральной релевантностью характеризуются «Прочие ГМК», что свидетельствует о том, что на ключевых товарных рынках Исследуемой компании присутствует множество компаний с небольшой долей рынка, а сами рынки являются высококонкурентными.

Таблица 17

**Оценка интегральной релевантности конкурентов Норникеля**

Участник рынка	Интегральная релевантность ( $r_i$ ), %.
Прочие ГМК	26,7
<b>Норильский никель</b>	<b>14,0</b>
Anglo American	10,4
Impala Platinum	5,0
Vale	4,5
Glencore	3,3
BHP Billiton	2,5
Freeport	2,2
Codelco	2,2
Lonmin	2,0
Jinchuan	1,8
Stillwater	1,5
Sumitomo Metal Mining	1,3
Southern Copper	1,0
Sherritt	0,8
Antofagasta	0,7
First Quantum	0,7
Rio Tinto	0,7
KGHM	0,7
Northam	0,3
Итого:	82,6

В качестве основных конкурентов в целях настоящего исследования следует рассматривать компании, интегральная релевантность которых не ниже 2,0 %. Исходя из этого, а также принимая во внимание масштабы

деятельности (объемы выручки) мы можем выделить группу наиболее релевантных конкурентов, в сопоставлении с которыми будет проводиться дальнейшая оценка конкурентоспособности Норильского никеля (табл. 18).

Таблица 18

### Релевантные конкуренты Норильского никеля

Конкурент	Юрисдикция штаб-квартиры	Интегральная релевантность ( $r_i$ ), %.	Выручка 2017 г., млн USD
Норильский никель*	Россия	14,0	9 146
Anglo American	Великобритания	10,4	26 243
Impala Platinum	Бразилия	5,0	2 701
Vale	ЮАР	4,5	33 967
Glencore	Швейцария	3,3	205 476
BHP Billiton	Австралия	2,5	38 285
Freeport	США	2,2	16 403
Codelco	Чили	2,2	14 642
Lonmin	Великобритания	2,0	1 166

\* Показатели Исследуемой компании приводятся справочно.

В первую очередь выделим группу основных конкурентов, к которым отнесем Anglo American (Великобритания), Vale (Бразилия), а также Impala Platinum (ЮАР).

В числе прочих релевантных конкурентов обратим внимание на компании, существенно превосходящие Норильский никель по масштабам деятельности: выручка BHP Billiton за 2017 год в 4,2 раза превышает выручку Исследуемой компании; выручка Glencore — в 22,5 раза. Указанные конкуренты являются широко диверсифицированными транснациональными корпорациями, доходы которых, помимо цветных металлов, обеспечиваются реализацией нефти, угля, железной руды и ряда других сырьевых товаров. Очевидно, что огромные финансовые ресурсы транснациональных корпораций обеспечивают поддержку всем направлениям их деятельности, включая те сегменты, на которых действует Норильский никель.

Несмотря на это, сопоставление с заведомо более крупными конкурентами вполне возможно. Более того, поскольку диверсифицированность транснациональных корпораций выступает их конкурентным преимуществом, в данном случае сопоставление с ними, будет отражать специфику конкурентной ситуации Исследуемой компании. Если структура рынка такова, что приходится вступать в прямую конкуренцию с гигантами мировой добывающей промышленности, то их также необходимо включить

в состав конкурентов для сопоставления. В противном случае оценка конкурентного статуса будет неполной.

Таким образом, в целях проведения комплексной оценки конкурентоспособности Норильского никеля следует выполнить два сопоставления: с группой основных конкурентов (Anglo American, Vale, Impala Platinum), а также с широкой выборкой конкурентов (все компании, указанные в табл. 18). Выводы, полученные в ходе каждого сопоставления, будут взаимодополнять друг друга, что позволит получить наиболее полную характеристику конкурентного статуса Исследуемой компании.

### 5.2.2. Оценка конкурентоспособности

Расчеты проводились на основании годовых отчетов ПАО «ГМК «Норильский никель» и конкурентов за 2012–2017 годы. При этом во внимание принималась консолидированная отчетность, составленная по международным стандартам (IFRS, GAAP). Источник информации — документы, в соответствии с действующим законодательством официально опубликованные компаниями на своих сайтах, а также серверах раскрытия информации. Для сопоставимости данных, в случае необходимости осуществлялась конвертация отчетных показателей в доллары США (USD): активы и пассивы конвертировались по курсу на дату составления отчета о финансовом положении; показатели отчетов о прибылях и убытках конвертировались по среднему курсу за период. Исходные данные для проведения расчетов представлены в табл. 19.

Таблица 19

#### Показатели финансовой отчетности участников мирового рынка цветных металлов, млн USD

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосроч. обязат-ва (CL)
Норильский никель (Россия)	2011	14 122	3 626	---*	---*
	2012	12 366	2 143	6 814	4 007
	2013	11 499	765	6 492	2 706
	2014	11 869	2 000	5 685	2 182
	2015	8 542	1 716	6 625	3 376
	2016	8 259	2 531	5 846	3 982
	2017	9 146	2 123	4 526	2 352

Продолжение табл. 19

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосрочн. обязат-ва (CL)
Anglo American (Великобритания)	2011	30 580	7 922	---*	---*
	2012	28 680	-564	21 148	9 557
	2013	29 342	426	16 159	8 351
	2014	27 073	-1 524	14 308	6 727
	2015	20 455	-5 842	13 797	5 856
	2016	21 378	1 926	12 449	6 525
	2017	26 243	4 059	14 733	7 351
Impala Platinum (ЮАР)	2011	4 713	969	---*	---*
	2012	3 579	558	1 675	744
	2013	3 405	122	1 820	653
	2014	2 799	-12	1 426	586
	2015	2 846	-363	1 254	617
	2016	2 492	-3	1 343	527
	2017	2 701	-594	1 620	673
Vale (Бразилия)	2011	60 946	22 652	---*	---*
	2012	46 533	5 197	22 897	12 585
	2013	46 767	406	24 377	9 612
	2014	35 124	353	20 234	10 737
	2015	23 384	-12 620	15 473	10 545
	2016	27 488	3 976	22 567	11 232
	2017	33 967	5 521	18 954	13 114
Glencore (Швейцария)	2011	186 152	4 268	---*	---*
	2012	214 436	1 152	54 059	47 149
	2013	232 694	-7 942	59 292	46 326
	2014	221 073	2 444	53 219	43 947
	2015	149 763	-8 114	42 198	40 872
	2016	152 948	936	43 412	43 367
	2017	205 476	5 162	49 726	44 414
BHP Billiton (Австралия)	2011	71 739	23 946	---*	---*
	2012	72 226	15 532	20 451	22 034
	2013	53 860	12 820	19 786	20 372
	2014	56 762	15 224	22 296	18 064
	2015	44 636	2 878	16 369	12 853
	2016	30 912	-6 207	17 714	12 340
	2017	38 285	6 222	21 056	11 366

Окончание табл. 19

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосрочн. обязат-ва (CL)
Freeport (США)	2011	20 880	4 560	---*	---*
	2012	16 661	3 041	10 297	3 343
	2013	19 331	2 658	9 972	4 773
	2014	20 001	-1 308	9 045	5 172
	2015	14 607	-12 236	7 462	4 307
	2016	14 830	-4 154	10 435	4 265
	2017	16 403	1 817	10 779	5 038
Codelco (Чили)	2011	17 515	2 056	---*	---*
	2012	15 860	3 868	6 535	4 139
	2013	14 956	1 115	5 424	3 779
	2014	13 827	711	6 157	3 576
	2015	11 693	-2 328	6 058	3 722
	2016	11 537	-334	4 690	2 468
	2017	14 642	624	6 211	3 315
Lonmin (Великобритания)	2011	1 992	321	---*	---*
	2012	1 614	-550	657	480
	2013	1 520	198	740	318
	2014	965	-203	931	357
	2015	1 293	-1 899	775	775
	2016	1 118	-400	704	193
	2017	1 166	-1 152	571	348

\* Показатель не требуется

### Сопоставление с группой основных конкурентов

Используя выражения (4.8) — (4.22), мы произвели расчет показателей конкурентоспособности Норильского никеля в сопоставлении с группой основных конкурентов, в которую вошли Anglo American, Vale и Impala Platinum (далее — Основные конкуренты). Расчеты проводились с разбивкой по годовым отчетным периодам, их результаты представлены в табл. 20.

Уровень конкурентоспособности Норильского никеля по результатам 2017 года может быть охарактеризован как удовлетворительный ( $K = 1,058$ ). В целях выявления факторов текущего конкурентного статуса, проведем декомпозицию коэффициента конкурентоспособности по источникам конкурентных преимуществ (см. выражение (4.8)). Источниками, повышающими конкурентный статус Норильского никеля, являются операционная эффективность ( $K_R = 1,116$ ), а также финансовое состояние ( $K_F = 1,048$ ). Коэффициент стратегического позиционирования ниже единицы ( $K_I = 0,904$ ), что свидетельствует об отставании от основных конкурентов по динамике объемов продаж.

Декомпозиция коэффициента конкурентоспособности по объектам сопоставления (см. выражение (4.24)) показывает, что интегральный показатель эффективности использования ресурсов очень высок и у Норильского никеля ( $V_A = 1,794$ ), и у Основных конкурентов ( $V_S = 1,696$ ), что указывает на высокую интенсивность конкурентной борьбы на мировом рынке цветных металлов.

Таблица 20

**Показатели конкурентоспособности Норильского никеля  
в сопоставлении с группой основных конкурентов**

Показатель	Отчетный период					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$I_A$	0,876	0,930	1,032	0,720	0,967	1,107
$R_A$	1,210	1,071	1,203	1,251	1,442	1,302
$F_A$	1,194	1,339	1,376	1,252	1,137	1,244
$I_S$	0,819	1,009	0,817	0,718	1,100	1,225
$R_S$	1,071	1,012	0,982	0,713	1,130	1,167
$F_S$	1,259	1,315	1,258	1,215	1,258	1,186
$V_A$	1,264	1,334	1,708	1,128	1,584	1,794
$V_S$	1,104	1,343	1,010	0,622	1,563	1,696
$K_I$	1,070	0,921	1,263	1,002	0,879	0,904
$K_R$	1,130	1,058	1,225	1,756	1,276	1,116
$K_F$	0,948	1,018	1,093	1,030	0,904	1,048
<b>K</b>	<b>1,145</b>	<b>0,993</b>	<b>1,691</b>	<b>1,813</b>	<b>1,014</b>	<b>1,058</b>

Далее проведем графическую декомпозицию ключевых индикаторов с помощью карты конкурентного статуса (см. рис. 5.8).

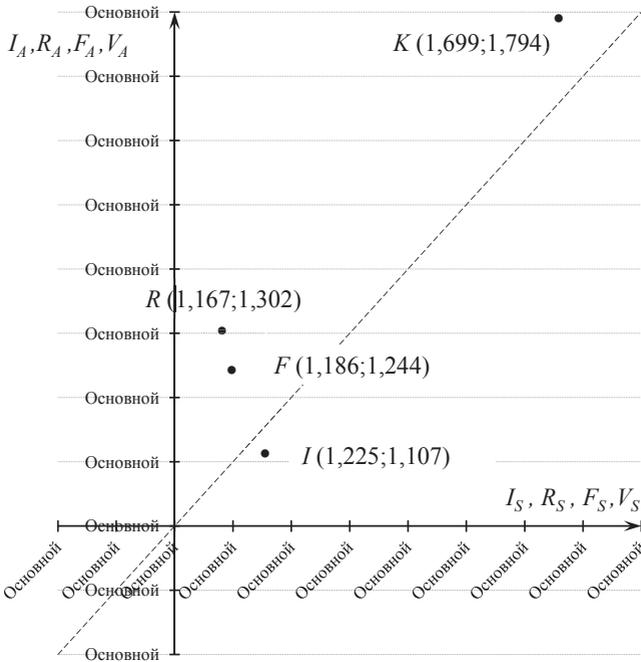


Рис. 5.8. Карта текущего конкурентного статуса Исследуемой компании

Результаты анализа свидетельствуют о том, что по итогам 2017 года точка декомпозиции конкурентного статуса Исследуемой компании (точка *K*) находится «глубоко» в благоприятной зоне *A* (см. рис. 4.6). В то же время для этой зоны характерны мощные конкуренты, что обуславливает потенциальные риски утраты преимущества в будущем.

Все точки декомпозиции по источникам находятся в первом квадранте, что отражает силу всех участников рынка цветных металлов. Заметим, что одна из точек декомпозиции (*I* (1,225;1,107)) расположена ниже биссектрисы координатного угла. При этом ни одна из точек декомпозиции не располагается в самой оптимальной зоне *B*. Поэтому устойчивость конкурентного статуса Норильского никеля требует дальнейшего усиления.

Таким образом, основным резервом обеспечения устойчивости конкурентных позиций Исследуемой компании, выступает стратегическое позиционирование (точка *D*). Если принять во внимание зону расположения указанной точки, то увеличение темпов прироста выручки рекомендуется обеспечивать через диверсификацию направлений деятельности.

Динамика конкурентного статуса Исследуемой компании в разрезе источников представлена на рис. 5.9.

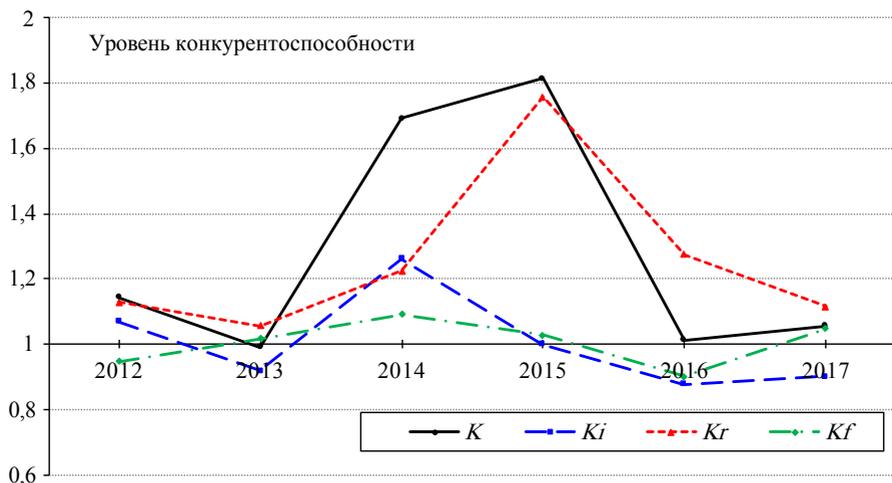


Рис. 5.9. Динамика конкурентоспособности Исследуемой компании по источникам

В 2012–2013 годах конкурентный статус Исследуемой компании был на удовлетворительном уровне. Далее, в 2014 и 2015 годах, уровень конкурентоспособности резко повышается и достигает своего максимального значения ( $K = 1,813$ ). В 2016 году происходит его возврат до удовлетворительного уровня. Улучшение конкурентных позиций в 2014 году было обусловлено краткосрочным повышением показателей по всем источникам. Начиная с 2015 года отмечаются две тенденции: основным фактором динамики конкурентоспособности становится операционная эффективность, а также поступательное ослабление стратегического позиционирования. Это подтверждает актуальность мероприятий по увеличению объемов добычи и реализации металлов Норникеля.

Анализ динамики конкурентного статуса в разрезе объектов сопоставления (см. рис. 5.10) позволяет сделать вывод о том, что максимумы 2014–2015 годов были обусловлены прежде всего ухудшением позиций конкурирующих компаний. В 2016–2017 годах происходит стремительное восстановление сырьевых рынков, причем у конкурентов этот процесс носит более интенсивный характер, вследствие чего конкурентный статус Норникеля снизился на 41,6 % и вернулся к удовлетворительному уровню. Отмеченная волатильность еще раз подтверждает недостаточную устойчивость конкурентного статуса Исследуемой компании.

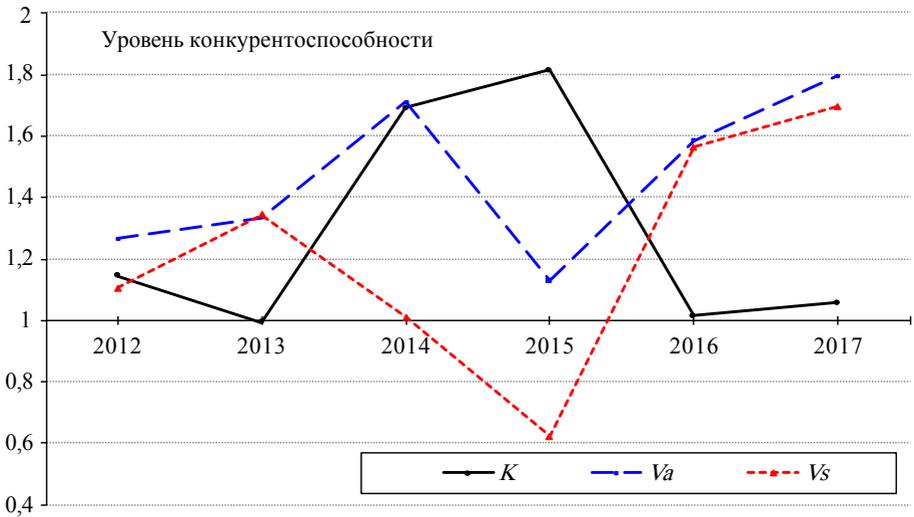


Рис. 5.10. Динамика конкурентоспособности  
Исследуемой компании по объектам сопоставления

Для того чтобы конкретизировать причины выявленных тенденций, детализируем анализ динамики конкурентного статуса путем применения индексного метода в соответствии с которым темпы прироста каждого из параметров выражения (4.23) отражают степень его влияния на динамику общего коэффициента конкурентоспособности. При этом за базисный период принимаем 2015 год, после которого наблюдается значительное ослабление конкурентных позиций Исследуемой компании.

Результаты расчетов (см. рис. 5.11) свидетельствуют о том, что факторами, оказавшими наибольшее влияние на снижение уровня конкурентоспособности Исследуемой компании в 2016–2017 годах явились: увеличение объемов продаж основных конкурентов ( $I_s$ ), сопровождающееся интенсивным ростом их операционной эффективности ( $R_s$ ). Негативное влияние указанных факторов было в некоторой степени было скомпенсировано положительной динамикой выручки Норильского никеля ( $I_A$ ).

Суммарная выручка Основных конкурентов ( $I_s$ ) выросла с 46 685 млн USD в 2015 году до 62 911 млн USD в 2017 году (на 34,8 %). При этом доходы возросли почти по всем сегментам, в которых работают конкурирующие компании: цветные металлы, железная руда, нефть, уголь и др. Причиной этого стал рост цен на мировых рынках в 2017 году, а также увеличение объемов продаж конкурентов в натуральных измерителях.

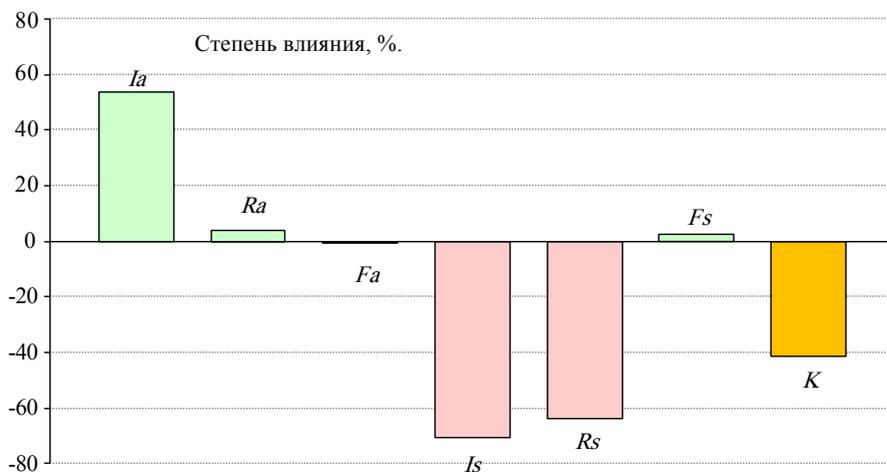


Рис. 5.11. Влияние ключевых показателей на динамику конкурентного статуса Исследуемой компании

Норильский никель за аналогичный период показал рост выручки с 8 542 до 9 146 млн USD, то есть на 7,1 %, что уступает динамике продаж Основных конкурентов. При этом основным фактором увеличения выручки стало увеличение цен на металлы, тогда как физические объемы продаж снизились по всем сегментам. Отрицательное влияние на объемы производства Норильского никеля оказало плановое закрытие Никелевого завода, модернизация Талнахской обогатительной фабрики, а также рост незавершенного производства в рамках реализуемой программы по реконфигурации металлургических мощностей. Кроме того, в отчетах компании в качестве причины сокращения объемов производства называется снижение содержания в руде меди, а также металлов платиновой группы. В этих условиях динамика выручки Норильского никеля может быть охарактеризована как недостаточная. Именно поэтому коэффициент стратегического позиционирования Исследуемой компании имеет значение ниже единицы ( $K_1 = 0,902$ ).

Другим фактором ослабления конкурентных позиций Норильского никеля явился интенсивный рост операционной эффективности Основных конкурентов ( $R_s$ ). Анализ финансовых отчетов конкурирующих компаний показывает, что убытки, полученные ими в 2015 году, были в первую очередь связаны с падением цен на сырьевые ресурсы на мировых рынках (здесь их диверсифицированность стала недостатком, поскольку падение цен на нефть существенно ухудшило их финансовые

результаты). За 2015 год все три Основных конкурента получили убытки, а их агрегированная «рентабельность» продаж по чистому убытку составила минус 40,3 % (!). В 2016 и 2017 годах наблюдался рост цен на сырьевые товары (нефть, металлы, уголь), что вызвало отраслевой рост операционной эффективности (здесь изменение цен на нефть стало уже драйвером роста доходности). По итогам 2017 года Основными конкурентами была показана агрегированная рентабельность продаж по чистой прибыли 14,3 %.

На этом фоне уровень операционной эффективности Норильского никеля носит более стабильный характер. Девальвация российской национальной валюты, пик которой пришелся на второе полугодие 2015 года, обеспечила рост доходности Исследуемой компании несмотря на снижение мировых цен на промышленные металлы (рентабельность продаж по чистой прибыли за 2015 год составила 20,0 %). В последующие годы доходность хозяйственной деятельности также оставалась высокой (рентабельность продаж по чистой прибыли за 2016 год составила 30,5 %, за 2017 год — 23,2 %).

Таким образом, высокая операционная эффективность является безусловным конкурентным преимуществом Норильского никеля. В то же время девальвационный эффект постепенно утрачивает свою силу на фоне диверсифицированности конкурентов, которые поступательно сокращают отставание по уровню доходности. По этой причине коэффициент операционной эффективности ( $K_R$ ) Исследуемой компании имеет тенденцию к снижению.

Резюмируя результаты сопоставления с Основными конкурентами, мы можем сделать вывод о том, что конкурентный статус Норильского никеля по результатам 2017 года может быть охарактеризован как удовлетворительный. При этом, опережающие темпы роста конкурентов по динамике продаж и доходности обуславливают снижение уровня конкурентоспособности Исследуемой компании в 2016–2017 годах. В целях верификации сделанных выводов далее перейдем к оценке конкурентного статуса Норникеля в сопоставлении с прочими конкурентами.

### ***Сопоставление с широкой выборкой конкурентов***

Используя выражения (4.8) — (4.22), мы произвели расчет показателей конкурентоспособности Норильского никеля в сопоставлении с широкой выборкой конкурентов, в которую вошли Anglo American, Impala Platinum, Vale, Glencore, BHP Billiton, Freeport, Codelco и Lonmin (см. табл. 18). Расчеты проводились с разбивкой по годовым отчетным периодам, их результаты представлены в табл. 21.

Таблица 21

**Показатели конкурентоспособности Норильского никеля  
в сопоставлении с широкой выборкой конкурентов**

Показатель	Отчетный период					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$I_A$	0,876	0,930	1,032	0,720	0,967	1,107
$R_A$	1,210	1,071	1,203	1,251	1,442	1,302
$F_A$	1,194	1,339	1,376	1,252	1,137	1,244
$I_S$	1,013	1,006	0,940	0,711	0,978	1,290
$R_S$	1,076	1,025	1,043	0,869	0,984	1,068
$F_S$	1,112	1,135	1,127	1,091	1,119	1,130
$V_A$	1,264	1,334	1,708	1,128	1,584	1,794
$V_S$	1,212	1,170	1,105	0,675	1,076	1,558
$K_I$	0,865	0,925	1,098	1,012	0,989	0,858
$K_R$	1,124	1,045	1,153	1,440	1,465	1,219
$K_F$	1,073	1,180	1,221	1,147	1,016	1,100
<b>K</b>	<b>1,043</b>	<b>1,140</b>	<b>1,546</b>	<b>1,671</b>	<b>1,472</b>	<b>1,152</b>

Уровень конкурентоспособности Норильского никеля в сопоставлении с широкой выборкой конкурентов по результатам 2017 года может быть охарактеризован как умеренно высокий ( $K = 1,152$ ). Источниками, повышающими конкурентный статус Исследуемой компании, являются операционная эффективность ( $K_R = 1,219$ ), а также финансовое состояние ( $K_F = 1,100$ ). Коэффициент стратегического позиционирования имеет значение ниже единицы ( $K_I = 0,858$ ), что свидетельствует об отставании от конкурентов по динамике объемов продаж.

Декомпозиция коэффициента конкурентоспособности по объектам сопоставления (см. выражение (4.24)) показывает, что интегральный показатель эффективности использования ресурсов очень высок и у Норникеля ( $V_A = 1,794$ ), и у Основных конкурентов ( $V_S = 1,558$ ).

Далее проведем графическую декомпозицию ключевых индикаторов с помощью карты конкурентного статуса (см. рис. 5.12). В целом можно констатировать, что общий вид карты очень схож с результатами сопоставления с Основными конкурентами: с одной стороны, точка декомпозиции конкурентного статуса (**K**) находится в благоприятной зоне, с другой — указанная зона характеризуется сильными конкурентами, что влечет высокие риски утраты преимущества в будущем. Также в первом квадранте находятся точки декомпозиции по всем источникам. При этом, наименее устойчивые позиции наблюдаются в отношении динамики продаж Но-

рильского никеля (поскольку точка декомпозиции указанного источника  $I$  (1,290;1,107) расположена ниже биссектрисы координатного угла).

Динамика конкурентного статуса Исследуемой компании в разрезе источников представлена на рис. 5.13. Как и в предшествующем сопоставлении, максимальный уровень конкурентоспособности достигается в 2015 году ( $K = 1,671$ ).

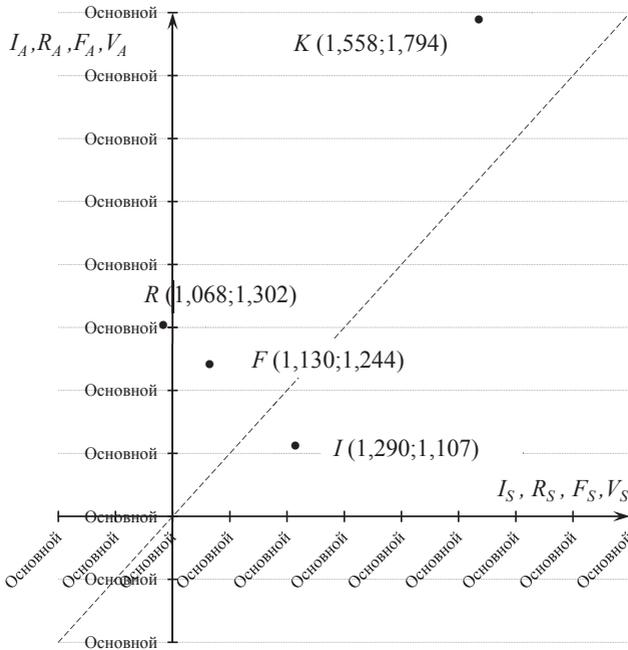


Рис. 5.12. Карта текущего конкурентного статуса Исследуемой компании

В 2016–2017 годах происходит ослабление конкурентных позиций, что вызвано сокращением преимущества Норильского никеля в рентабельности хозяйственной деятельности (хотя уровень операционной эффективности в 2017 году по-прежнему остается достаточно высоким), а также отставанием от конкурентов по объемам производства и реализации продукции. Особо заметим, что в сопоставлении с широкой выборкой конкурентов финансовое состояние вносит более существенный вклад в формирование конкурентного статуса предприятия (так, за 2017 год  $K_F = 1,100$ ). В частности, увеличение коэффициента финансового состояния Исследуемой компании в 2017 году связано с сокращением краткосрочной кредиторской задолженности на 1 630 млн USD (за счет резервов денежных средств, а также путем реструктуризации).

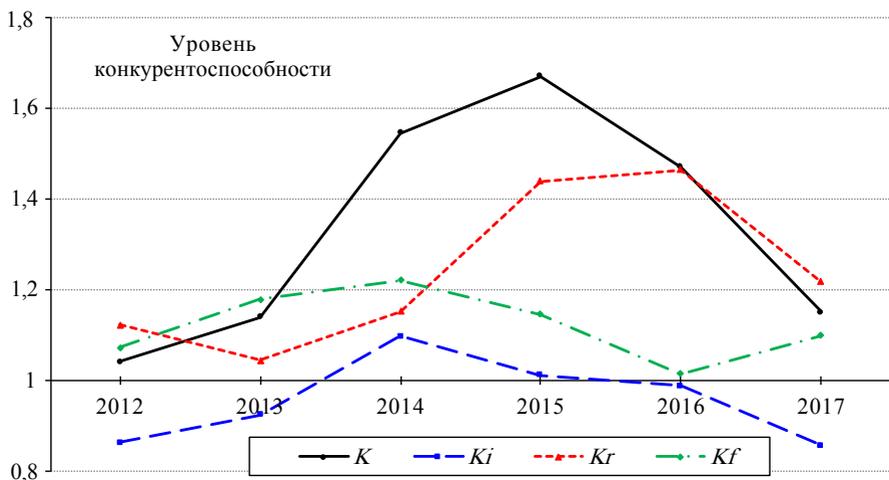


Рис. 5.13. Динамика конкурентоспособности  
Исследуемой компании по источникам

Анализ динамики конкурентного статуса в разрезе объектов сопоставления (см. рис. 5.14) позволяет сделать вывод о том, что высокий уровень конкурентоспособности в 2015 году был обусловлен, прежде всего, ухудшением ситуации на мировых рынках. Особенно остро падение мировых рынков отразилось на крупнейших конкурентах (Glencore, BHP Billiton, Freeport), у которых самые крупные убытки сформировались в сегменте нефтегазодобычи (здесь диверсифицированность конкурентов ослабила их позиции). В то время как рентабельность деятельности Норильского никеля в 2015 году оставалась на высоком уровне (вследствие девальвации рубля), абсолютное большинство конкурентов в 2015 году зафиксировало убытки. В 2016–2017 годах рынки сырья начали восстанавливаться, а эффект девальвации сокращаться, вследствие чего конкурентный статус вернулся к уровню 2013 года.

Далее проведем факторный анализ динамики коэффициента конкурентоспособности в разрезе показателей хозяйственной деятельности (см. рис. 5.15). При этом за базисный период принимаем 2015 год. Как и ранее, факторами, оказавшими наибольшее влияние на ослабление конкурентных позиций Исследуемой компании в 2016–2017 годах, явились увеличение объемов продаж основных конкурентов ( $I_s$ ), сопровождающееся ростом их операционной эффективности ( $R_s$ ). Негативное влияние указанных факторов было в некоторой степени скомпенсировано положительной динамикой выручки Норильского никеля ( $I_A$ ).

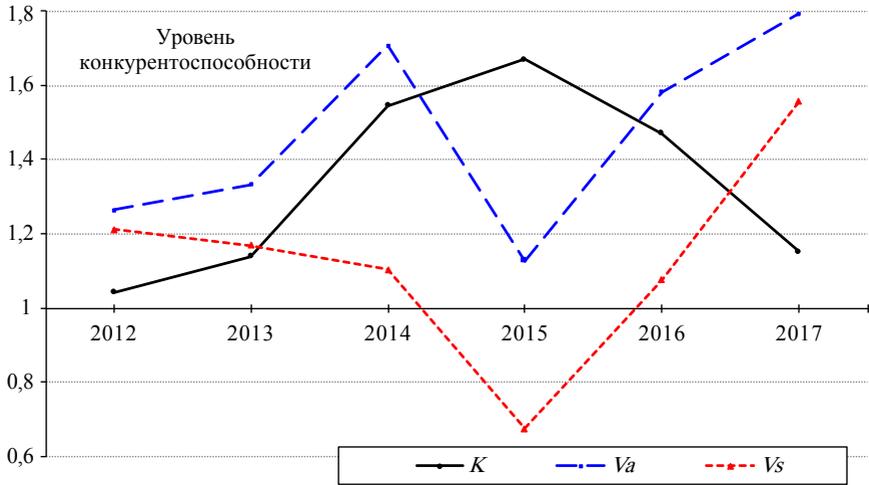


Рис. 5.14. Динамика конкурентоспособности Исследуемой компании по объектам сопоставления

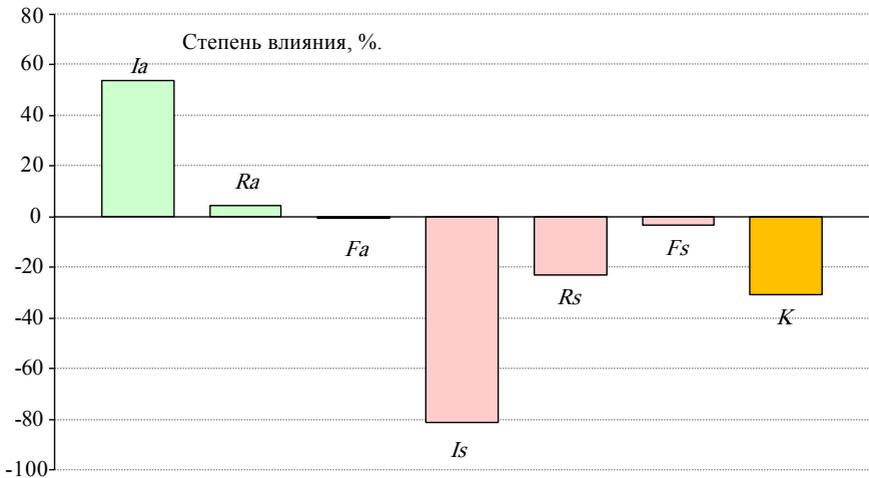


Рис. 5.15. Влияние ключевых показателей на динамику конкурентного статуса Исследуемой компании

Следовательно, оценка конкурентного статуса в сравнении с широкой выборкой конкурентов подтверждает выводы, которые были сделаны нами в ходе сопоставления с Основными конкурентами.

Перед тем как перейти к формулировке заключения, рассмотрим динамику конкурентоспособности Норильского никеля и его Основных конкурентов (Anglo American, Vale, Impala и Platinum) в составе широкой выборки сырьевых компаний (см. рис. 5.16).

Представленные данные позволяют сделать вывод о том, что среди международных компаний, фокусирующихся на сегменте цветных металлов, по итогам 2017 года максимальной конкурентоспособностью характеризуется Anglo American, минимальной — Impala Platinum. С учетом того, что позиции Anglo American характеризуются значительной устойчивостью, указанную компанию следует рассматривать как наиболее сильного конкурента Норникеля.

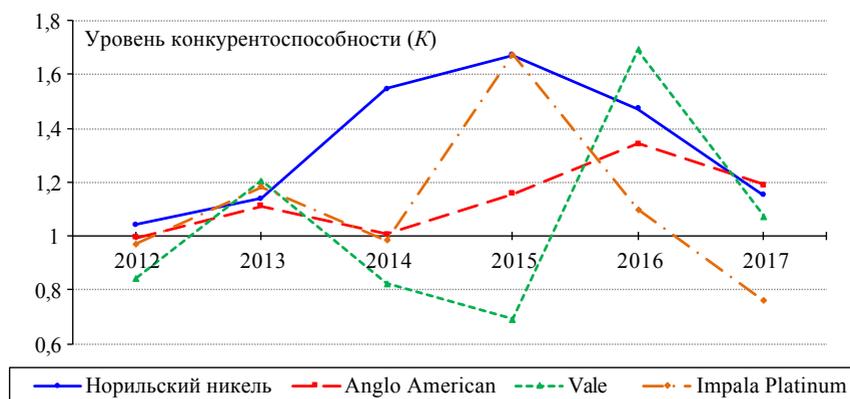


Рис. 5.16. Динамика конкурентоспособности крупнейших компаний цветной металлургии

Отметим, что с 2014 года конкурентный статус всех Основных конкурентов подвержен существенной волатильности, обусловленной ценовыми колебаниями на мировых товарных рынках и нестабильностью курсов валют (в особой степени — Vale и Impala Platinum). При этом по результатам 2017 года все компании цветной металлургии ослабили свои позиции относительно широкодиверсифицированных сырьевых холдингов, что может свидетельствовать об ухудшении конъюнктуры рынка цветных металлов.

### 5.2.3. Заключение по результатам оценки

Резюмируя результаты проведенного исследования, отметим, что уровень конкурентоспособности ПАО «ГМК «Норильский никель» на международном уровне может быть охарактеризован как умеренно высокий.

Основными конкурентными преимуществами Исследуемой компании выступают значительная операционная эффективность и высокая финансовая устойчивость.

Факторами, ограничивающими конкурентный потенциал Норникеля, являются недостаточные темпы роста выручки компании, а также высокие темпы роста доходности конкурентов (достигаемые ими за счет диверсификации). Поскольку показатели конкурентоспособности Исследуемой компании в 2016–2017 годах имеют тенденцию к снижению, текущие конкурентные позиции не могут быть признаны устойчивыми. Достоверность сделанных выводов подтверждается тем, что результаты двух проведенных сопоставлений очень близки, а при сужении фокуса сравнения до узкой выборки отраслевых конкурентов (включая наиболее сильного конкурента — Anglo American) оценка конкурентного статуса ухудшается.

Текущая ситуация второго полугодия 2018 года характеризуется усилением рисков для Норильского никеля: падение цен на цветные металлы в результате торговых войн; потенциальные санкционные ограничения со стороны США; продолжение роста цен на энергоносители, играющее на руку диверсифицированным конкурентам. В случае реализации пессимистического сценария развития ситуации мощное конкурентное преимущество, которое Норникель получил в результате девальвации рубля, перестанет обеспечивать предприятию необходимый конкурентный статус. Указанное обуславливает актуальность мероприятий по усилению конкурентных позиций Исследуемой компании. Основным из них является обеспечение опережающих темпов роста выручки.

Достижению поставленной цели будет способствовать масштабная инвестиционная программа Норильского никеля по реконфигурации производственных мощностей, завершение основного этапа которой произошло во второй половине 2017 года (реализация указанной программы служит подтверждением правильности сделанных нами выводов). Выход на производственную мощность Быстринского ГОКа в 2018–2019 годах также будет способствовать росту продаж компании.

Помимо уже проводимых мероприятий по увеличению физических объемов добычи и реализации металлов, которые абсолютно своевременно (заблаговременно) реализуются менеджментом Норильского никеля, мы бы хотели обратить внимание на дополнительные возможности увеличения доли глобального рынка.

В ходе декомпозиции конкурентного статуса Исследуемой компании (см. рис. 5.8), нами был сделано предположение о том, что в текущей конкурентной ситуации оптимальным способом увеличения продаж является диверсификация направлений деятельности компании. Кроме того, мы установили, что основной причиной опережающих темпов роста рентабель-

ности конкурентов в 2016–2017 годах выступает их диверсифицированность. Исходя из этого, мы полагаем, что в целях обеспечения устойчивости своего конкурентного статуса в будущем Норильскому никелю следует рассмотреть возможность выхода на новые рынки. Это могут быть рынки угля, черная металлургия, новые виды цветных металлов и т.п. Кроме того, следует рассмотреть возможность увеличения степени переработки производимых металлов и увеличения добавленной стоимости в своей продукции. Предлагаемая диверсификация может быть осуществлена путем покупки соответствующих производственных активов.

Таким образом, несмотря на значительную геополитическую и экономическую нестабильность макросреды, ПАО «ГМК «Норильский никель» является высококонкурентоспособной и высокотехнологичной компанией. Это становится возможным благодаря стратегии компании, направленной на долгосрочное упреждение потенциальных рисков.

Отметим, что полученные результаты подтверждают предположения, сделанные нами при теоретическом анализе феномена конкуренции. В частности, пример Норильского никеля показывает, что в условиях глобальной конкуренции монополист с точки зрения внутреннего рынка вполне может быть эффективным как на локальном, так и международном уровне.



### **5.3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

В ряде случаев возникает необходимость в проведении мониторинга результатов деятельности одновременно множества хозяйствующих субъектов. В первую очередь речь идет об оценке инвестиционной привлекательности, когда требуется выбрать наиболее эффективные и конкурентоспособные компании. Схожий мониторинг требуется в целях государственного регулирования экономики, ведь поддержка системно значимых предприятий может быть реализована только при условии постоянного контроля за изменением их конкурентного статуса в рамках определенной отрасли, региона, страны и т.п. Задача такого «множественного» мониторинга успешно решается при помощи динамического метода. Более того, перекрестная оценка уровня конкурентоспособности заданного множества независимых хозяйствующих субъектов относительно друг друга выступает одним из преимуществ динамического подхода, поскольку для других методов проведение подобных исследований является практически невыполнимым.

В частности, крайне актуальной является оперативная оценка влияния на финансовые результаты российских компаний факторов глобаль-

ной макроэкономической и геополитической нестабильности (девальвация национальной валюты, импортозамещение, санкции и контрсанкции, волатильность на мировых сырьевых и финансовых рынках и др.). Кроме того, исследование широкой выборки крупнейших предприятий позволяет выявлять закономерности, характерные для народного хозяйства в целом. Поэтому далее будет проведена оценка конкурентоспособности крупнейших отечественных компаний, в ходе которой, помимо прочего, мы попытаемся сравнить эффективность государственного и частного секторов экономики.

### 5.3.1. Конкурентный анализ

Перед тем, как приступить к оценке конкурентного статуса ведущих отечественных компаний, нам следует ответить на вопрос о том, возможно ли сопоставление показателей хозяйствующих субъектов, не вступающих между собой в прямую конкуренцию. С одной стороны, очевидно, что Газпром и Яндекс (к примеру) относятся к различным отраслям народного хозяйства, в силу чего их продукция (услуги) не конкурируют между собой.

В то же время Карл Маркс отмечал наличие межотраслевой конкуренции. Позже Портер в своей модели пяти сил (подробно рассмотрена в первой главе) показал, что субъектами конкурентной борьбы являются не только компании отрасли, но и их поставщики и покупатели, которые также претендуют на часть отраслевой прибыли. Идеи Портера получили свое развитие в концепции гиперконкуренции, согласно которой высокая турбулентность макросреды обуславливает выход экономического соперничества за границы отрасли. В результате этого усиливается косвенная конкуренция между предприятиями различных отраслей за трудовые ресурсы, за государственную поддержку, а также иные блага. А на фондовых рынках Газпром и Яндекс независимо от отраслевой принадлежности вступают между собой в прямую конкуренцию за капиталы инвесторов. В этих условиях сравнительный анализ основных финансовых показателей публичных компаний различных отраслей приобретает вполне определенное экономическое содержание.

Также в ходе исследования мы сопоставим показатели конкурентоспособности государственных и частных компаний. В соответствии с традиционным подходом в условиях рыночной конкуренции эффективность финансово-хозяйственной деятельности государственных компаний, как правило, уступает частному сектору экономики [Стиглиц, 2008]. Практически общепризнанным является тот факт, что государство не может являться эффективным собственником, поскольку обладает некоторыми источниками неэффективности (влияние избирателей, бюрократизм, кор-

рупция и ряд других) [Porter, 1998; Самуэльсон, 2008]. При этом большинство изысканий, посвященных этому вопросу, проведено иностранными авторами и основывается на зарубежной статистике. Относительно отечественной экономики имеющиеся эмпирические подтверждения гипотезы о неэффективности госкомпаний носят фрагментарный характер. Исходя из этого, наше исследование может способствовать заполнению существующих статистических лакун в этом вопросе.

Актуальность сформулированной задачи для отечественной экономики обусловлена, помимо прочего, высокой долей государственного сектора в валовом продукте, которая по некоторым оценкам на сегодняшний день превышает 60 %. При этом процесс увеличения доли госсектора в экономике существенно интенсифицировался в последние годы.

#### 5.3.2. Оценка конкурентоспособности

Основной целью осуществления мониторинга конкурентоспособности предприятий является получение информации о влиянии макроэкономических факторов на их финансово-хозяйственную деятельность. Очевидно, что для того, чтобы результаты мониторинга могли быть использованы для своевременного принятия управленческих решений, оценка должна носить оперативный характер. Из этого следует, что периодичность оценки должна быть выше, чем один раз в год, то есть расчеты в рамках мониторинга конкурентных позиций необходимо проводить не за годовые, а за более короткие отчетные периоды.

Наибольшая оперативность будет достигаться при анализе квартальных финансовых отчетов. В то же время количество российских компаний, публикующих квартальную отчетность по МСФО, не превышает двух десятков, что существенно снижает репрезентативность исследования. А вот полугодовую промежуточную отчетность по международным стандартам публикует большинство крупнейших отечественных предприятий, поэтому шаг расчета в нашем исследовании будет принят равным 6 месяцам.

В число компаний, отобранных в качестве объектов исследования и сопоставления (далее — Выборка) включены 60 крупнейших компаний Российской Федерации по величине консолидированной выручки (определяемой по отчетности МСФО, опубликованной по итогам первого полугодия 2018 года). Если опубликованная отчетность представлена в валюте, отличной от российских рублей, осуществлялась предварительная конвертация показателей отчетности в российские рубли по курсам ЦБ РФ: балансовые показатели конвертировались по курсу на дату составления баланса; показатели отчетов о доходах и расходах конвертировались по среднему курсу за отчетный период.

Банковские и страховые организации в состав Выборки включены не были в силу специфики составляемой отчетности и ее несопоставимости с предприятиями реального сектора экономики. По очевидным причинам не включены в состав выборки компании, не опубликовавшие свою отчетность по МСФО за первое полугодие 2018 года. Поскольку цель исследования — оценка и анализ конкурентоспособности отечественных предприятий, в состав Выборки не включены филиалы иностранных компаний. Также не вошли в Выборку инвестиционные фонды и разнонаправленные холдинги, не являющиеся вертикально интегрированными структурами, а также компании, деятельность которых состоит в управлении активами (например, «Базовый элемент», «Ренова», АФК «Система», ГК «Ростех»). При этом в состав Выборки включены предприятия, которыми они управляют.

Расчеты проводилась на основании годовых и промежуточных отчетов, составленных по МСФО за 2015–2018 годы (официально опубликованные компаниями на своих сайтах). В целях учета сезонных колебаний при расчете коэффициента стратегического позиционирования (выражения (4.14) — (4.16)) в качестве «предшествующего» периода принято аналогичное полугодие предыдущего календарного года. Определение выручки и чистой прибыли за второе полугодие осуществлялось путем уменьшения величины показателя за 12 месяцев на величину того же показателя за 6 месяцев.

Каждая из компаний Выборки была классифицирована в государственный (далее — госкомпания<sup>23</sup>) либо частный сектор в зависимости от доли участия государства в уставном (акционерном) капитале. В случае невозможности применения формальных признаков, использовался экспертный подход. Например, компания АвтоВАЗ была отнесена к государственным, несмотря на то, что доля участия в ней государства (в лице Ростеха) не является доминирующей.

Далее с помощью выражений (4.8) — (4.22) был произведен расчет показателей конкурентоспособности по всем предприятиям Выборки (с разбивкой по отчетным периодам). Результаты расчетов представлены в табл. 22, где компании ранжированы в порядке убывания значения коэффициента конкурентоспособности по итогам первого полугодия 2018 года.

К числу компаний, имеющих наибольшие коэффициенты конкурентоспособности по итогам первого полугодия 2018 года, относятся Яндекс, Сургутнефтегаз, Группа Компаний ПИК, Норильский никель и АЛРОСА.

<sup>23</sup> К государственным компаниям в целях настоящего исследования отнесены государственные корпорации, государственные унитарные предприятия, а также хозяйственные общества с доминирующим участием Российской Федерации либо субъекта Российской Федерации.

Таблица 22

## Коэффициенты конкурентоспособности (К) крупнейших российских компаний

№ п/п	Компания	Отрасль	Сектор	Отчетный период							
				II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018		
1	Яндекс	ИТ-компания	Частн.	2,024	2,033	1,973	1,773	1,378	3,153		
2	Сургутнефтегаз	ТЭК	Частн.	2,402	0,931	0,738	1,520	1,692	2,771		
3	Группа Компаний ПИК	Строительство	Частн.	1,119	0,822	2,249	1,611	3,101	1,778		
4	Норильский никель	Цветная металлургия	Частн.	0,903	1,419	1,654	0,999	1,318	1,588		
5	АЛРОСА	Добыча алмазов	Гос.	0,831	2,960	2,998	1,156	1,234	1,449		
6	Атомэнергпроом	Электроэнергетика	Гос.	1,833	1,404	1,239	1,385	1,216	1,449		
7	НОВАТЭК	ТЭК	Частн.	0,997	2,506	1,552	1,085	1,486	1,417		
8	НЛМК	Черная металлургия	Частн.	1,500	1,025	1,566	1,339	1,398	1,375		
9	ВСМПО-АВИСМА	Цветная металлургия	Гос.	1,502	1,859	1,712	1,387	1,437	1,366		
10	Трансмашхолдинг	Машиностроение	Частн.	0,579	0,000	0,578	1,072	1,228	1,359		
11	Металлоинвест	Черная металлургия	Частн.	0,918	1,265	2,099	1,520	1,628	1,327		
12	Полиметалл	Добыча драгоценных металлов	Частн.	1,324	1,353	1,864	1,287	1,579	1,281		
13	Северсталь	Черная металлургия	Частн.	2,016	1,440	1,294	1,842	1,410	1,227		
14	Группа ЛСР	Строительство	Частн.	1,106	1,032	1,379	1,290	1,584	1,205		
15	Евраз	Черная металлургия	Частн.	0,739	0,757	0,988	1,118	1,326	1,203		
16	Нижнекамскнефтехим	Химическая промышленность	Частн.	1,604	1,572	1,314	1,595	1,647	1,200		
17	ММК	Черная металлургия	Частн.	0,970	1,094	1,325	1,406	1,351	1,179		
18	Татнефть	ТЭК	Частн.	1,259	1,135	1,246	1,142	1,059	1,160		
19	СУЭК	ТЭК	Частн.	0,787	0,718	0,944	1,088	1,037	1,128		
20	ФосАгро	Минеральные удобрения	Частн.	1,501	1,596	1,225	0,822	0,937	1,122		

Продолжение табл. 22

№ п/п	Компания	Отрасль	Сектор	Отчетный период							
				II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018		
21	Газпром	ТЭК	Гос.	1,228	1,344	1,124	1,164	1,057	1,107		
22	Русал	Цветная металлургия	Частн.	0,991	0,905	1,278	1,117	1,256	1,092		
23	Лукойл	ТЭК	Частн.	0,979	0,793	0,957	1,061	1,074	1,073		
24	Полюс	Добыча драгоценных металлов	Частн.	4,216	3,362	4,943	2,264	2,222	1,047		
25	Интер РАО	Электроэнергетика	Гос.	1,085	1,150	1,130	1,079	1,052	1,037		
26	Сибур	Химическая промышленность	Частн.	1,076	1,488	1,416	1,213	1,124	0,995		
27	ЧТПЗ	Черная металлургия	Частн.	0,851	0,870	0,646	0,980	1,097	0,994		
28	Транснефть	Транспортировка нефти	Гос.	1,210	1,588	1,419	1,418	1,145	0,980		
29	РусГидро	Электроэнергетика	Гос.	0,916	1,063	1,060	0,898	0,727	0,970		
30	ТМК	Черная металлургия	Частн.	0,641	0,715	1,002	0,956	1,110	0,966		
31	КамАЗ	Машиностроение	Гос.	0,892	1,177	1,429	1,242	0,952	0,958		
32	М.Видео	Розничная торговля	Частн.	0,702	0,924	0,949	0,813	0,917	0,929		
33	Роснефть	ТЭК	Гос.	0,864	0,744	0,844	0,811	0,784	0,922		
34	Группа Черкизово	Производство продовольствия	Частн.	0,906	0,853	0,981	1,104	0,826	0,891		
35	РусАгро	Производство продовольствия	Частн.	2,120	1,286	1,879	1,086	1,145	0,888		
36	АвтоВАЗ	Машиностроение	Гос.	0,269	0,428	0,660	0,720	0,729	0,826		
37	МегаФон	Телекоммуникации	Частн.	0,802	0,805	0,801	0,630	0,993	0,819		
38	Россети	Электроэнергетика	Гос.	0,946	1,023	1,020	0,923	0,934	0,816		
39	Акрон	Минеральные удобрения	Частн.	1,574	1,257	0,784	1,068	1,229	0,786		
40	Еврохим	Минеральные удобрения	Частн.	1,327	1,260	0,882	0,715	0,875	0,756		
41	МТС	Телекоммуникации	Частн.	0,924	0,819	0,848	0,921	0,891	0,749		

Окончание табл. 22

№ п/п	Компания	Отрасль	Сектор	Отчетный период					
				П п. 2015	И п. 2016	П п. 2016	И п. 2017	П п. 2017	И п. 2018
42	Лента	Розничная торговля	Частн.	1,097	0,946	0,938	0,865	0,848	0,742
43	Магнит	Розничная торговля	Частн.	0,943	0,859	0,978	0,798	0,880	0,735
44	ВымпелКом (Билайн)	Телекоммуникации	Частн.	0,776	0,808	0,698	0,695	0,827	0,723
45	Детский мир	Розничная торговля	Частн.	0,946	1,007	1,106	0,942	0,980	0,720
46	Аэрофлот	Транспорт	Гос.	0,946	0,981	1,139	0,838	0,962	0,713
47	Ростелеком	Телекоммуникации	Гос.	0,653	0,675	0,705	0,695	0,768	0,699
48	Екалон Group	Строительство	Частн.	0,845	1,220	1,582	1,676	1,784	0,699
49	Протек	Фармацевтика	Частн.	1,180	1,114	1,067	0,944	0,828	0,679
50	Юнипро	Электроэнергетика	Частн.	0,675	0,958	0,955	2,519	0,981	0,659
51	ТНС Энерго	Электроэнергетика	Частн.	0,726	0,808	0,834	0,728	0,802	0,658
52	X5 Retail Group	Розничная торговля	Частн.	0,851	0,843	0,920	0,856	0,821	0,657
53	Мостотрест	Строительство	Частн.	0,728	0,949	1,000	0,954	0,836	0,634
54	ОВК	Машиностроение	Частн.	0,799	0,691	1,234	1,162	0,836	0,618
55	РЖД	Транспорт	Гос.	0,725	0,738	0,700	0,741	0,738	0,612
56	ЮТэйр	Транспорт	Частн.	0,741	0,847	0,597	0,651	0,867	0,565
57	Дикси	Розничная торговля	Частн.	0,873	0,860	0,851	0,632	0,570	0,528
58	Уралкалий	Минеральные удобрения	Частн.	0,759	2,628	1,070	0,769	0,996	0,522
59	О'Кей	Розничная торговля	Частн.	0,799	0,740	0,850	0,725	0,754	0,507
60	Мечел	Черная металлургия	Частн.	0,204	0,419	0,495	0,474	0,426	0,371

\* Расчет показателя невозможен в связи с тем, что компания не опубликовала отчетность за 6 месяцев 2015 г.

Яндекс имеет отличные показатели по всем источникам конкурентоспособности на протяжении всего анализируемого периода. При этом показатели Яндекса резко выросли по итогам первого полугодия 2018 года. Основной причиной отмеченного стало успешное закрытие сделки со Сбербанком о создании совместного предприятия на базе «Яндекс.Маркета» (прибыль от нее составила около 28 млрд руб.).

На втором месте — нефтегазовая компания Сургутнефтегаз. Главным фактором высокого конкурентного статуса Сургутнефтегаза стали доходы от курсовых разниц, а также финансовые доходы от размещаемых депозитов (суммарно за 6 месяцев 2018 года они превысили 283 млрд руб., что составляет около 40 % выручки от основной деятельности).

Третье место у федерального застройщика — Группы Компаний ПИК. Основным конкурентным преимуществом строительного холдинга стало более чем двукратное увеличение выручки, что связано с поглощением группы Мортон (и ее контрактов на застройку).

Норильский никель существенно улучшил свои показатели за последние 12 месяцев, завершив основной этап реконфигурации производственных мощностей и обеспечив необходимую динамику продаж (детальный анализ конкурентоспособности Норильского никеля проведен нами ранее).

АЛРОСА всегда входила в число лидеров российского бизнеса за счет высокой операционной эффективности. Так, рентабельность продаж по чистой прибыли по итогам первого полугодия 2018 года составила 35 %. Другим преимуществом алмазодобывающей компании является ее высокая финансовая устойчивость.

В десятку наиболее конкурентоспособных компаний России вошли также Атомэнергпром, НОВАТЭК, НЛМК, ВСМПО-АВИСМА и Трансмашхолдинг. Заметим, что в числе самых эффективных российских компаний присутствуют представители различных отраслей экономики, а не только ТЭК, как традиционно принято было считать.

Крупнейшие нефтегазовые гиганты по ключевым индикаторам конкурентоспособности расположились в средней части таблицы ранжирования. Так, Газпром находится на 21-м месте, Лукойл — на 23-м, а Роснефть — на 33-м. В методологическом отношении считаем необходимым отметить, что в традиционных рейтингах тройка перечисленных компаний уже много лет остается в числе лидеров российской экономики независимо от динамики своих финансовых показателей. Это еще раз показывает, что ранжирование компаний только на основании выручки далеко не всегда отражает их конкурентный статус.

Меры государственной поддержки, по нашей оценке, актуальны для ЮТэйр, Дикси, Уралкалия, О'Кей и Мечела. Здесь важно подчеркнуть, что все показатели конкурентоспособности носят относительный характер, в силу чего действительны только в сопоставлении с заданными конкурен-

тами. Вполне возможно, что в сравнении с другими предприятиями конкурентный статус перечисленных компаний будет высоким. Поэтому низкая величина коэффициента, указанного в табл. 22, не должна рассматриваться как признак негативных факторов в деятельности хозяйствующего субъекта.

Из 60 компаний Выборки 14 (23 %) классифицированы в государственном секторе экономики, 46 (77 %) — в частный. Общий объем выручки всех компаний Выборки за первое полугодие 2018 года составил 24 164 565 млн руб. При этом на госкомпании приходится 11 733 938 млн руб. (49 %), частные — 12 430 627 млн руб. (51 %). Средняя выручка на одну компанию в государственном секторе составляет 838 138 млн руб., в частном — 85 141 млн руб.

Оценивая эффективность государственных и частных компаний, отметим, что из 30 наиболее конкурентоспособных российских компаний семь являются государственными (АЛРОСА, Атомэнергопром, ВСМПО-АВИСМА, Газпром, Интер РАО, Транснефть и РусГидро). При этом очевидно, что все указанные компании являются монополистами на своих рынках. Напротив, в высококонкурентных отраслях эффективные госкомпании не представлены. В силу этого можно сделать предположение о большей конкурентоспособности компаний частного сектора экономики. В то же время количество компаний в государственном и частном секторах, а также их масштабы и отраслевая принадлежность существенно отличаются, вследствие чего проведение прямого рангового анализа на данном этапе является некорректным. Поэтому вопрос о соотношении эффективности компаний различных форм собственности может быть решен только в ходе прямого сопоставления компаний в рамках одной отрасли.

Далее нами была проведена группировка компаний по отраслевой принадлежности, что позволило рассчитать коэффициенты конкурентоспособности между сформированными отраслевыми группами. В этом случае в выражениях (4.8) — (4.22) используются агрегированные показатели, определяемые как суммарные величины по всем предприятиям отраслевой группы. По техническим соображениям компании, которые в силу специфики своей деятельности очень сложно классифицировать в какую-либо «классическую» отрасль, мы отнесли к условной отраслевой группе «Прочее» (к ней отнесены: АЛРОСА, Полиметалл, Полус, Яндекс, Транснефть, Протек). Результаты сопоставления отраслевых групп между собой представлены в табл. 23.

По итогам первого полугодия 2018 года наиболее динамично развивающимися отраслевыми группами российской экономики являются цветная металлургия, ТЭК и черная металлургия. Также высокие показатели характерны для строительства и химической промышленности, причем в 2017 году обе указанные отраслевые группы занимали лидирующие позиции. Электроэнергетика, машиностроение и аграрные компании выступают крепкими «средняками» российской промышленности.

Заметим, что существенно ниже единицы коэффициент конкурентоспособности телекоммуникационных компаний и производителей минеральных удобрений, традиционно считающихся сильными сегментами отечественной экономики. Меры государственной поддержки крайне актуальны для предприятий розничной торговли, а также транспортной отрасли.

Таблица 23

**Коэффициенты конкурентоспособности (К) отраслевых групп**

№ п/п	Отраслевая группа	Отчетный период					
		И п. 2015	И п. 2016	И п. 2016	И п. 2017	И п. 2017	И п. 2018
1	Цветная металлургия	0,989	1,184	1,495	1,063	1,316	1,335
2	ТЭК	1,133	0,946	0,899	1,036	1,003	1,225
3	Черная металлургия	0,766	0,832	1,017	1,081	1,110	1,017
4	Строительство	0,913	1,031	1,340	1,258	1,524	1,011
5	Хим. промышленность	1,192	1,470	1,376	1,240	1,171	1,008
6	Электроэнергетика	1,129	1,153	1,115	1,089	0,994	0,992
7	Машиностроение	0,471	0,896	0,823	0,970	0,919	0,970
8	Пр-во продовольствия	1,352	1,056	1,379	1,115	0,974	0,901
9	Телекоммуникации	0,794	0,778	0,759	0,732	0,874	0,736
10	Мин. удобрения	1,154	1,573	0,960	0,768	0,945	0,724
11	Розничная торговля	0,895	0,866	0,938	0,809	0,819	0,682
12	Транспорт	0,753	0,779	0,754	0,758	0,778	0,626
13	Прочее*	1,326	1,839	1,722	1,353	1,195	1,098

\* Приводится справочно.

Особое внимание обратим на розничную торговлю, которую в последние годы обвиняют во всевозможных поборах с поставщиков (в форме чрезмерных скидок, ретро-бонусов, принудительного участия в промо-акциях и т.п.). Полагаем, что фундаментальной причиной всех этих поборов является незавидное экономическое положение самой розничной торговли. Поэтому создание ритейлу нормальных условий для эффективного ведения бизнеса, позволит снизить давление на местных поставщиков, что, в свою очередь, может стать формой поддержки отечественного товаропроизводителя.

Тенденции изменения конкурентного статуса лидирующих отраслевых групп отражены на рис. 5.17.

Представленные данные позволяют сделать вывод, о том, что конкурентные позиции ведущих отраслевых групп подвержены существенной волатильности, для выявления факторов которой необходимо провести декомпозицию показателей конкурентоспособности по источникам.

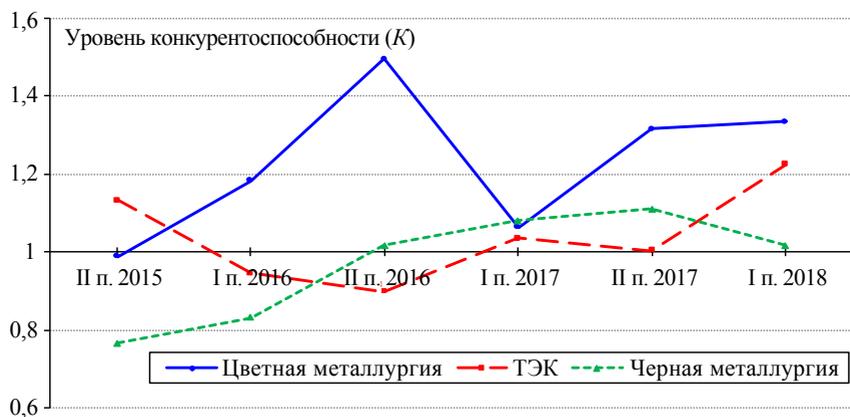


Рис. 5.17. Динамика конкурентоспособности ведущих отраслевых групп российской промышленности

Начнем с ТЭК. Динамика конкурентного статуса указанной отраслевой группы в разрезе источников (см. рис. 5.18) показывает, что основным фактором роста конкурентного статуса компаний ТЭК является стратегическое позиционирование ( $K_i$ ), главным драйвером которого выступает стабилизация мировых цен на энергоресурсы, произошедшая в 2017 году, а также их последующее повышение.

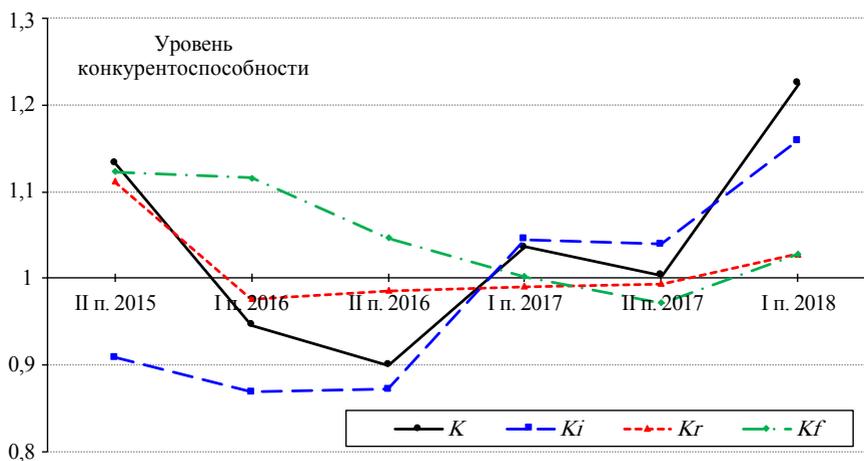


Рис. 5.18. Динамика конкурентоспособности компаний ТЭК по источникам

Динамика конкурентного статуса цветной металлургии в разрезе источников представлена на рис. 5.19. Здесь динамика выручки безусловно также оказывает влияние на позиции компаний группы (в этой связи особо отметим краткосрочное падение уровня конкурентоспособности в первом полугодии 2017 года). В то же время, в данной отрасли ситуация совершенно иная: в отличие от ТЭК основными конкурентными преимуществами здесь выступают операционная эффективность ( $K_R$ ), а также финансовая устойчивость ( $K_p$ ). Заметим, что показатели по итогам первого полугодия 2018 года включают в себя негативные последствия санкционного давления на Русал.

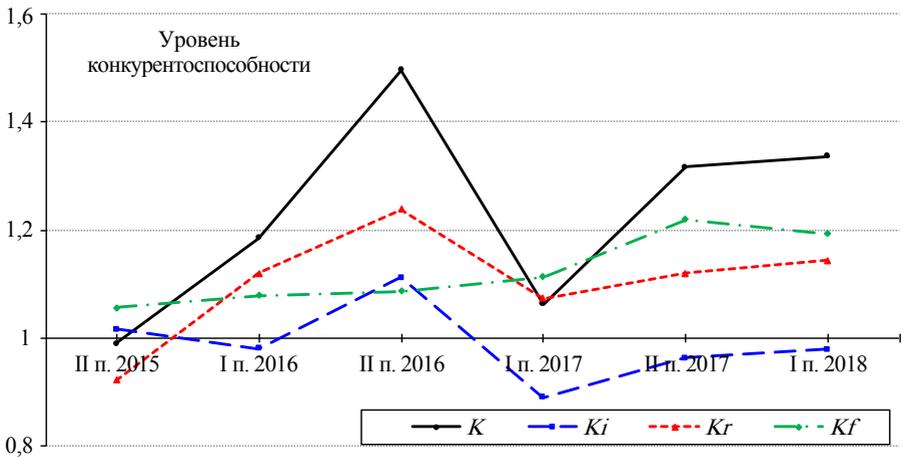


Рис. 5.19. Динамика конкурентоспособности компаний цветной металлургии по источникам

Рассматривая динамику показателей конкурентоспособности черной металлургии (см. рис. 5.20), отметим существенное ослабление стратегического позиционирования отраслевой группы в первом полугодии 2016 года, которое было связано с мировым падением цен на сталь. Позже цены восстановились, что позволило восстановить и уровень стратегического позиционирования ( $K_p$ ).

Другим важным конкурентным преимуществом компаний черной металлургии является их операционная эффективность ( $K_R$ ), которая позволяет поддерживать высокий конкурентный статус в условиях торговых войн 2018 года, когда заградительные пошлины на сталь не позволяют наращивать выручку теми же темпами, что и в 2017 году.

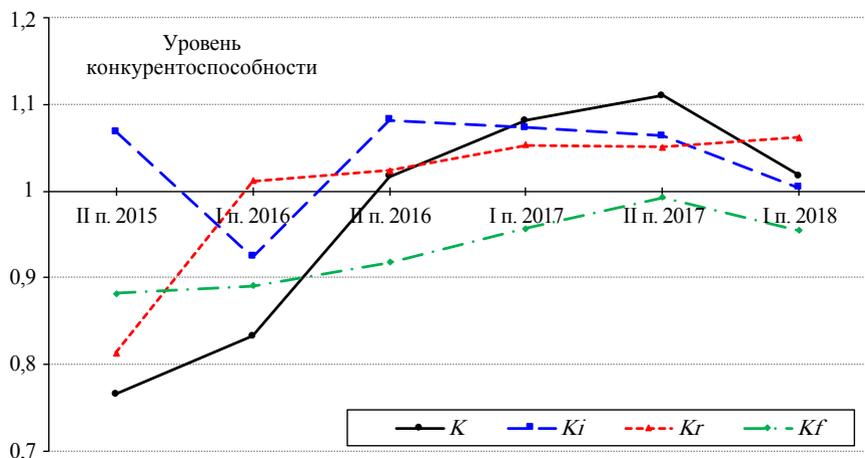


Рис. 5.20. Динамика конкурентоспособности компаний черной металлургии по источникам

В первом приближении могло бы показаться, что компании цветной металлургии, ТЭК и черной металлургии — типичные «сырьевики», то есть крупные вертикально интегрированные холдинги по добыче и переработке природных ресурсов, ориентированные на экспорт. В то же время модели бизнеса этих отраслевых групп имеют существенные различия: технологии получения продукта, логистику производства и продаж, структуру мировых рынков и т.д. Поэтому каждая из перечисленных отраслей обладает уникальным сочетанием источников конкурентных преимуществ, которые обеспечивают конкурентоспособность именно для данной модели бизнеса.

Также важно то, что все они обладают высоким конкурентным статусом не только на отечественном, а также и на международном уровне (более подробно см. [Воронов и др., 2016; Voronov et al., 2017]), что было бы невозможно без применения высокотехнологичных производственных процессов. Следовательно, считать компании металлургии и ТЭК сугубо «сырьевыми» — утратившее актуальность заблуждение.

Отсюда следует два вывода. Во-первых, некорректно механически сравнивать отдельные показатели компаний различных отраслей в отрыве от остальных ключевых индикаторов. Сопоставление рентабельности металлургов с нефтяниками без учета динамики выручки и финансовой устойчивости будет приводить к неверным результатам.

Во-вторых, сочетание источников конкурентоспособности, успешное для ТЭК может не привести к успеху на рынке черных металлов. Если основным источником конкурентоспособности в металлургии выступает

операционная эффективность, то принудительное снижение рентабельности металлургов до уровня ТЭК (например, через налоговые изъятия) приведет к нарушению их модели бизнеса и утрате конкурентного статуса на международном уровне. Таким образом, налоговый эффект от этих мер будет весьма краткосрочным, поскольку приведет к сокращению доли российских компаний на мировом рынке и снижению поступлений в бюджет.

Очевидно, что наибольший интерес представляет оценка конкурентоспособности в сопоставлении с предприятиями своей отрасли. Поэтому далее мы переходим к оценке конкурентного статуса компаний в рамках сформированных отраслевых групп. На этом этапе мы сможем осуществить прямое сопоставление результатов деятельности государственных и частных компаний.

К сожалению, ограниченность объема настоящей публикации не позволяет подробно рассмотреть результаты анализа по всем отраслям. Поэтому приведем информацию по наиболее значимым из них. Следует обратить внимание на то, что в этом случае расчеты проводятся только относительно конкурентов, вошедших в состав отраслевой группы (а не относительно широкой Выборки компаний). Поэтому коэффициенты конкурентоспособности в рамках отраслевых групп отличаются от коэффициентов, представленных в табл. 22.

### *Цветная металлургия*

Результаты расчетов показателей конкурентоспособности компаний цветной металлургии представлены в табл. 24.

В первую очередь, подчеркнем, что каждая из представленных компаний является квазимонополистом на отечественном рынке, и между собой они в конкурентную борьбу не вступают. Поэтому представленные коэффициенты носят сугубо статистический характер. По итогам первого полугодия 2018 года максимальные показатели у Норильского никеля, минимальные — у Русала (в силу последствий санкционного давления на компанию).

Таблица 24

### **Коэффициенты конкурентоспособности (К) компаний цветной металлургии**

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
Норильский никель	частн	0,849	1,385	1,209	0,848	1,006	1,385
ВСМПО-АВИСМА	гос	1,571	1,642	1,181	1,350	1,123	1,037
Русал	частн	1,026	0,619	0,767	1,060	0,924	0,703

Тенденции изменения конкурентного статуса компаний отраслевой группы отражены на рис. 5.21.

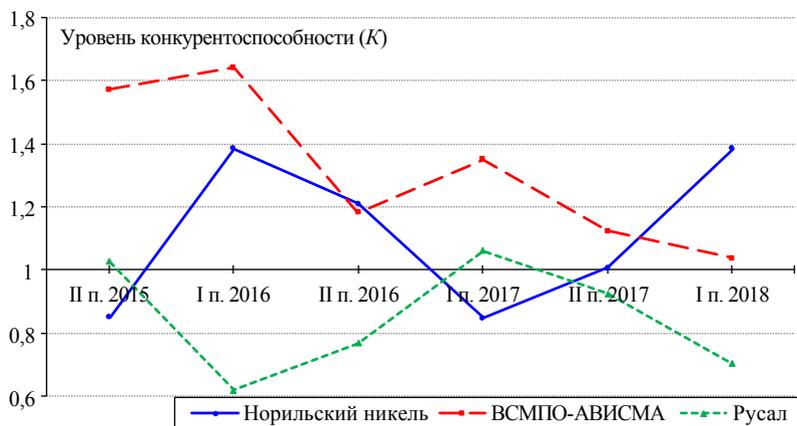


Рис. 5.21. Динамика конкурентоспособности ведущих компаний цветной металлургии

Несмотря на скромные показатели 2018 года, в ретроспективе очень неплохие результаты показывала государственная компания ВСМПО-АВИСМА. Показатели частных компаний (Норильский никель и Русал) подвержены очень сильной волатильности, что типично для неконкурирующих между собой предприятий. Делать какие-либо выводы об эффективности частных и государственных компаний в данной отраслевой группе весьма сложно.

### Топливо-энергетический комплекс

Данная отраслевая группа представляет интерес не только потому, что имеет наибольший удельный вес в отечественном ВВП. В ней представлены как частные, так государственные компании, в силу чего конкуренция между ними является наиболее интенсивной. Результаты расчетов показателей конкурентоспособности компаний ТЭК представлены в табл. 25.

Таблица 25

### Коэффициенты конкурентоспособности (K) компаний ТЭК

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
Сургутнефтегаз	частн	2,308	0,952	0,767	1,517	1,722	2,594
НОВАТЭК	частн	0,931	2,600	1,644	1,065	1,487	1,289
Татнефть	частн	1,180	1,163	1,317	1,123	1,057	1,053

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
СУЭК	частн	0,734	0,733	0,993	1,070	1,035	1,025
Газпром	гос	1,161	1,488	1,247	1,182	1,069	0,986
Лукойл	частн	0,896	0,787	1,014	1,039	1,072	0,949
Роснефть	гос	0,767	0,724	0,858	0,743	0,734	0,788

По итогам первого полугодия 2018 года в данной отраслевой группе лидируют Сургутнефтегаз и НОВАТЭК. Конкурентным преимуществом Сургутнефтегаза, как уже упоминалось выше, является высочайшая финансовая устойчивость. Для НОВАТЭКа характерна также высокая операционная эффективность.

Также высокой конкурентоспособностью можно охарактеризовать Татнефть (с высокой операционной эффективностью) и СУЭК (ярко выраженных источников нет). Замыкают таблицу гиганты: Газпром, Лукойл и Роснефть. Индикаторы их конкурентного статуса будет интересно рассмотреть в динамике (см. рис. 5.22).

Показатели Газпрома постоянно снижаются в силу того, что динамика его выручки отстает от стремительно растущих нефтяных котировок. На этом фоне конкурентоспособность Лукойла на стабильно удовлетворительном (за счет хорошего финансового состояния), а Роснефти — на стабильно низком уровне (вследствие высокой долговой нагрузки). В данной группе очевидно преимущество небольших (по меркам отрасли) компаний над крупными, а частного сектора — над государственным.

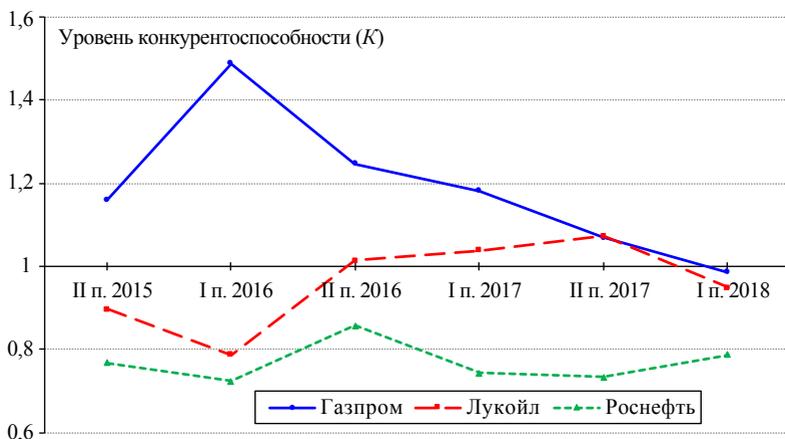


Рис. 5.22. Динамика конкурентоспособности крупнейших компаний ТЭК

### Черная металлургия

В данной отраслевой группе представлено наибольшее количество компаний, и все они — частные. Это свидетельствует об особо острой конкуренции в отрасли. Результаты расчетов показателей конкурентоспособности компаний черной металлургии представлены в табл. 26.

Таблица 26

#### Коэффициенты конкурентоспособности (К) компаний черной металлургии

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
НЛМК	Частн.	2,136	1,248	1,665	1,289	1,318	1,464
Металлоинвест	Частн.	1,190	1,565	2,190	1,462	1,530	1,370
Северсталь	Частн.	2,904	1,836	1,315	1,838	1,319	1,268
Евраз	Частн.	0,925	0,865	0,952	1,033	1,238	1,249
ММК	Частн.	1,273	1,339	1,335	1,334	1,255	1,203
ЧТПЗ	Частн.	1,090	1,029	0,618	0,908	0,996	0,998
ТМК	частн	0,803	0,834	0,983	0,882	1,010	0,968
Мечел	Частн.	0,204	0,426	0,411	0,372	0,323	0,312

По итогам первого полугодия 2018 года в данной отраслевой группе лидируют НЛМК иMetalлоинвест. Северсталь, Евраз и ММК также близки к группе лидеров. ЧТПЗ и ТМК несколько отстают от лидеров (возможно в силу своей «трубной» специфики). Замыкает таблицу Мечел, уже длительное время проходящий через процедуры финансового оздоровления. В этой группе интереснее всего рассмотреть динамику показателей публичных компаний (см. рис. 5.23).

Представленные данные свидетельствуют о том, что в ретроспективе безоговорочными лидерами отрасли были НЛМК и Северсталь. В то же время их конкурентный статус имеет тенденцию к снижению, в то время как ММК демонстрирует стабильность, а Евраз — положительную динамику. В последние 12 месяцев можно говорить об уравнивании конкурентоспособности всех публичных компаний черной металлургии. На наш взгляд, черная металлургия представляет собой пример того, как интенсивная конкуренция идет на пользу всем участникам рынка.

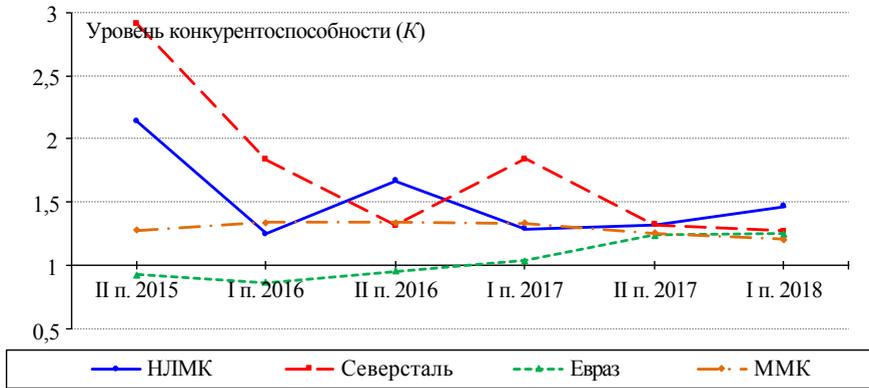


Рис. 5.23. Динамика конкурентоспособности публичных компаний черной металлургии

### Электроэнергетика

Спецификой данной отрасли является то, что она регулируется государством. Это проявляется как в ценообразовании, так и в том, что основные генерирующие и сетевые мощности находятся под контролем государства. В этом контексте следует заметить, что прямое сопоставление таких компаний, как Россети и Атомэнергопром, не совсем корректно. Компании, представленные в данной отраслевой группе, конкурируют между собой лишь с точки зрения производимого продукта — электроэнергии. При этом очевидно, что предприятия настолько различны и специфичны, что говорить о конкуренции между ними можно весьма условно. Поэтому представленные далее коэффициенты носят сугубо статистический характер. В то же время в начале 2000-х годов в отрасли была проведена реформа, направленная на усиление конкуренции в электроэнергетике, в силу чего анализ конкурентной ситуации в этой отраслевой группе приобретает особый интерес.

Результаты расчетов показателей конкурентоспособности компаний электроэнергетики представлены в табл. 27.

Явным лидером электроэнергетики является Атомэнергопром. Также достаточным уровнем конкурентоспособности характеризуются Интер РАО и РусГидро. Меры государственной поддержки актуальны для Юнипро и ТНС Энерго. Очевидно, что в электроэнергетике доминируют государственные компании.

Рассмотрим динамику показателей конкурентоспособности некоторых компаний электроэнергетики (см. рис. 5.24).

Таблица 27

**Коэффициенты конкурентоспособности (К)  
компаний электроэнергетики**

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
Атомэнергопром	гос	1,977	1,359	1,215	1,418	1,340	1,650
Интер РАО	гос	0,944	0,998	1,012	0,980	1,058	1,040
РусГидро	гос	0,799	0,923	0,955	0,810	0,702	0,972
Россети	гос	0,793	0,860	0,895	0,808	0,923	0,764
Юнипро	частн	0,590	0,837	0,863	2,389	0,980	0,654
ТНС Энерго	частн	0,634	0,696	0,745	0,660	0,798	0,647

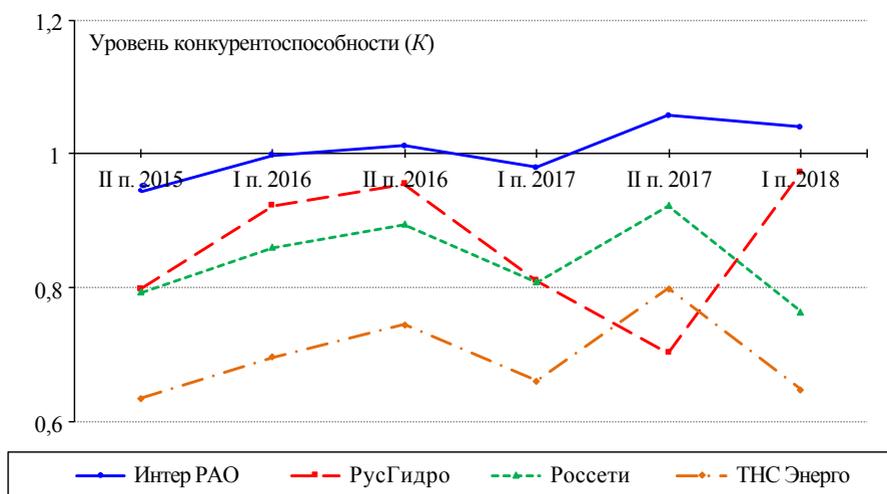


Рис. 5.24. Динамика конкурентоспособности компаний электроэнергетики

Динамика показателей позволяет констатировать, что лидером публичных энергетических компаний является Интер РАО, стабильно удерживающее высокий уровень конкурентоспособности на протяжении всего анализируемого периода. Что касается частных компаний, то их слабые позиции также стабильны на протяжении всего периода наблюдений.

### Телекоммуникации

Подробный анализ конкурентоспособности телекоммуникационных компаний уже был проведен нами ранее. В то же время обзор конкурентного

статуса крупнейших отечественных компаний мы выполняем с полугодовым шагом, в силу чего будет интересно сравнить полученные показатели.

Результаты расчетов коэффициентов конкурентоспособности телекоммуникационных компаний представлены в табл. 28.

Таблица 28

**Коэффициенты конкурентоспособности (K)  
телекоммуникационных компаний**

Компания	Сектор	Отчетный период					
		II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
Мегафон	частн	1,005	1,034	1,062	0,814	1,179	1,128
МТС	частн	1,232	1,066	1,157	1,362	1,022	1,005
ВымпелКом (Билайн)	частн	0,962	1,048	0,889	0,920	0,933	0,967
Ростелеком	гос	0,781	0,829	0,902	0,928	0,850	0,926

По итогам первого полугодия 2018 года лидирует Мегафон, за которым расположились МТС, ВымпелКом и Ростелеком. Отметим, что отрыв компаний друг от друга в последнем полугодии очень невелик.

Далее рассмотрим динамику показателей конкурентоспособности телекоммуникационных компаний (см. рис. 5.25).

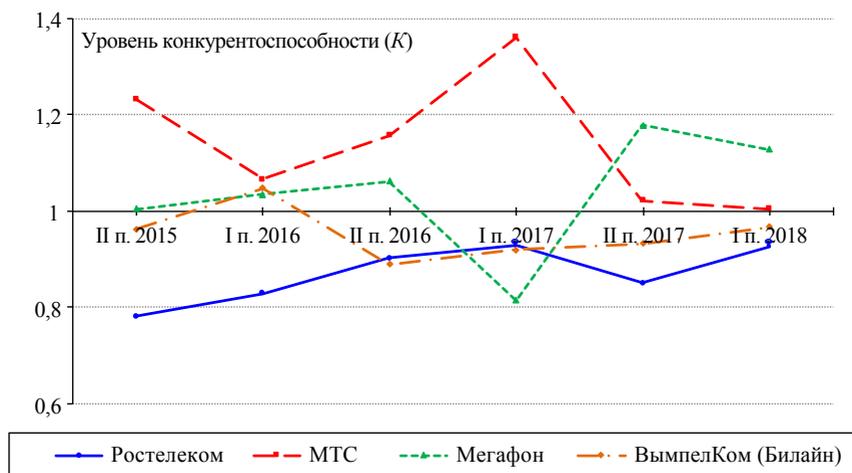


Рис. 5.25. Динамика конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Представленные данные свидетельствуют о том, что во втором полугодии 2017 года произошел скачкообразный рост коэффициента конкурентоспособности Мегафона, который за счет этого опередил многолетнего лидера отрасли МТС. Указанное увеличение было связано с получением существенной выручки и прибыли от сделки по купле-продаже активов Mail.ru.

Вымпелком и Ростелеком в течение всего анализируемого периода уступают лидерам отрасли, хотя это отставание со временем уменьшается. Здесь особенно отметим поступательный рост Ростелекома, который активно продвигает свой бренд на рынке мобильной связи (Tele2). Можно говорить, что в рамках телекоммуникационной отраслевой группы лидируют частные компании. В то же время уверенная динамика Ростелекома бросает вызов гегемонии частного капитала в сфере телекоммуникаций.

Обратим внимание на то, что результаты сопоставления по полугодиям несколько отличаются от оценки на основе годовых отчетных периодов (см. рис. 5.6). В частности, в годовом масштабе не виден рывок Мегафона во втором полугодии 2017 года, а результаты деятельности за 2018 год появятся на годовом графике лишь к середине 2019 года (когда будут опубликованы годовые отчеты конкурентов за 2018 год). Это означает, что годовые отчетные периоды позволяют нивелировать сезонные колебания, а также «сглаживать» краткосрочную волатильность показателей хозяйственной деятельности. А вот для оперативного мониторинга конкурентной ситуации на отраслевых рынках необходимо применять меньшие отчетные периоды (полугодия или кварталы).

Завершая анализ конкурентоспособности в рамках отраслевых групп, вернемся к вопросу о соотношении эффективности государственного и частного секторов экономики. В тех отраслевых группах, где государственный и частный капитал вступают в равную конкурентную борьбу (ТЭК и телекоммуникации), лидирующие позиции занимают частные компании, что подтверждает предположение, сделанное нами по результатам оценки конкурентоспособности в рамках широкой Выборки компаний.

Для того, чтобы сделать окончательные выводы агрегируем все компании Выборки в две большие группы: государственный и частный сектор, после чего произведем оценку конкурентоспособности сформированных секторов. Результаты оценки группы госкомпаний относительно группы частных компаний представлены в табл. 29.

По итогам первого полугодия 2018 года больший уровень конкурентоспособности имеют компании частного сектора экономики. Декомпозиция конкурентного статуса по источникам позволяет сделать вывод, что преимущество частных компаний весьма сбалансированно и проявляется как в стратегическом позиционировании, так и в операционной эффективности и финансовом состоянии.

Таблица 29

**Коэффициенты конкурентоспособности (K)  
государственного и частного секторов экономики РФ**

Сектор	Отчетный период					
	II п. 2015	I п. 2016	II п. 2016	I п. 2017	II п. 2017	I п. 2018
Частный	0,978	0,927	0,999	1,054	1,179	1,090
Государственный	1,023	1,079	1,001	0,949	0,848	0,917

Поскольку в «укрупненной» Выборке всего лишь два конкурента (сектора), то графики их конкурентных позиций будут зеркально симметричны (рис. 5.25). Результаты расчетов показывают, что последние полтора года уровень конкурентоспособности частного сектора отечественной экономики превышает аналогичный показатель государственного сектора. Это подтверждает предположения, сделанные нами ранее (в ходе анализа широкой Выборки компаний, а также оценки конкурентных позиций в рамках отраслевых групп).

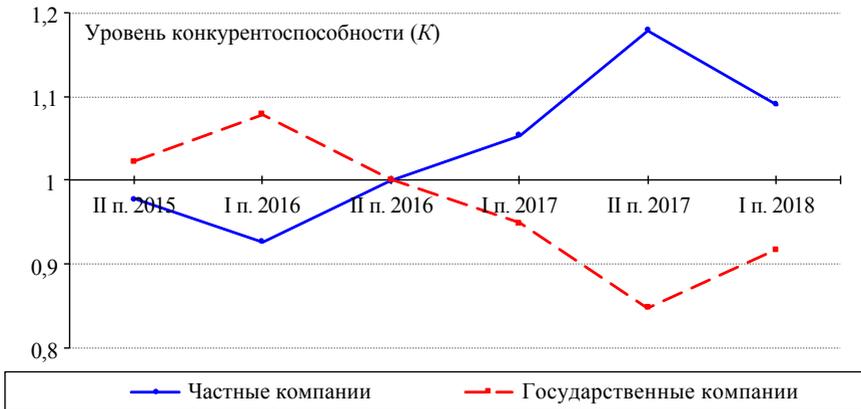


Рис. 5. 26. Динамика конкурентоспособности государственного и частного секторов экономики РФ

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в настоящее время частный сектор российской экономики характеризуется большей конкурентоспособностью по сравнению с государственным. Это подтверждает классический тезис о низкой эффективности государственных компаний в рыночной экономике. В то же время, означает ли это, что необходимо форсировать увеличение доли частного капитала в отечественной промышленности?

Полагаем, что однозначного ответа на этот вопрос не существует. С одной стороны, очевидно, что развитие экономики Российской Федерации невозможно без снижения доли государства и демонополизации при повышении роли частного сектора (включая средний и малый бизнес), с другой — обратите внимание на то, что до второго полугодия 2016 года большей конкурентоспособностью обладал государственный сектор (см. рис. 5.26). Примечательно, что именно во втором полугодии 2016 года темпы прироста ВВП РФ сменили знак с отрицательного на положительный. Вероятно, это не случайное совпадение. В условиях рецессии государственный сектор при финансовой и административной поддержке органов власти менее чувствителен к кризисным явлениям, в результате чего показывает лучшие результаты. В условиях экономического роста, наоборот, более динамичные и адаптивные частные компании, с большей эффективностью применяют инновационные бизнес-модели, за счет чего опережают госкомпании.

Исходя из этого можно предполагать, что соотношение между эффективностью различных форм собственности есть величина непостоянная (как в отраслевом разрезе, так и в хронологическом) и изменяется в зависимости от макроэкономических факторов (колебаний курсов валют, биржевых цен на основные сырьевые товары, геополитической обстановки и др.). Поэтому «разгосударствление» национального хозяйства следует проводить поступательно, ни в коем случае не форсируя указанные процессы, тщательно синхронизируя их с народно-хозяйственными индикаторами роста. В противном случае мы можем получить столь же деструктивный эффект, что и в 1990-х годах, когда приватизация проводилась в условиях экономического спада.

И еще одно наблюдение. В условиях ярко выраженной цикличности мирового экономического развития, когда периоды рецессии регулярно сменяются периодами роста (и наоборот), частный и государственный секторы, разнонаправленно реагируя на циклическую волатильность, тем самым хеджируют возникающие риски. Таким образом, экономическая безопасность и устойчивость государственного развития к внешним шокам может быть обеспечена только в случае сбалансированного присутствия в народном хозяйстве и государственных и частных компаний.

#### 5.3.3. Заключение по результатам оценки

Резюмируя результаты проведенного исследования, мы можем заключить, что по итогам первого полугодия 2018 года наиболее конкурентоспособными российскими компаниями являются Яндекс, Сургутнефтегаз, Группа Компаний ПИК, Норильский никель и АЛРОСА.

В ходе сопоставления отраслевых групп между собой показано, что наиболее динамично развиваются в настоящее время цветная металлургия, топливно-энергетический комплекс и черная металлургия. При этом анализ источников конкурентоспособности показал, что для каждой из перечисленных отраслей характерно уникальное сочетание факторов успеха.

Оценка конкурентного статуса в рамках отраслевых групп позволяет в качестве лидеров назвать такие компании как Норильский никель, Сургутнефтегаз, НЛМК, Атомэнергопром, Интер РАО и Мегафон. Здесь также отметим, что источники конкурентных преимуществ лидеров различны. Это указывает на то, что путь каждого успешного предприятия уникален, вследствие чего создание каких-либо паттернов достижения конкурентоспособности в условиях волатильной экономики невозможно.

Агрегированный анализ эффективности государственного и частного секторов российской экономики показал, что по результатам первого полугодия 2018 года большей конкурентоспособностью обладает частный сектор. В то же время, соотношение конкурентного потенциала государственных и частных компаний является величиной непостоянной, в силу чего устойчивость экономического развития может быть достигнута при условии сбалансированного присутствия в народном хозяйстве всех форм собственности. Отметим, что выводы, сделанные нами на основании количественных расчетов, очень близки к теоретическим положениям, которые были получены в ходе применения динамического подхода к анализу феномена конкуренции.

Таким образом, динамический метод позволяет проводить эффективный мониторинг конкурентоспособности заданного множества предприятий, а также агрегированный анализ конкурентного статуса групп хозяйствующих субъектов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей практике была ситуация, когда мы проводили оценку конкурентного статуса достаточно крупной строительной компании. Ее среднесрочная стратегия была направлена на поддержание текущего положения на рынке, поскольку менеджмент оценивал уровень конкурентоспособности своей компании как достаточный, а некоторое снижение объемов продаж (3–5 %) «списывалось» на экономический спад. В ходе оценки конкурентоспособности выяснилось, что основные конкуренты строителей существенно нарастили объемы ввода жилья (на 7–10 % в год) за счет раздела доли ушедших с рынка компаний, при этом финансовые показатели конкурентов благодаря этому оказались существенно выше среднеотраслевых. В результате был сделан вывод о том, что конкурентные позиции строительной компании имеют тенденцию к ухудшению, и руководством были своевременно предприняты шаги, позволившие вернуть утраченные позиции (за счет дополнительных ценовых предложений удалось повысить продажи на 12 %, за счет чего доля рынка компании была восстановлена).

Помимо оценки текущей конкурентной позиции динамический подход позволяет также выявлять основные направления мероприятий, необходимых для повышения конкурентного статуса. Так, проведя оценку конкурентоспособности одной торговой компании, мы смогли показать ее руководству, что основным резервом усиления конкурентных позиций компании является снижение долговой нагрузки и финансовой устойчивости, а не рост физических объемов продаж (ради которого привлекались все новые и новые кредиты). В результате, сумма обязательств была снижена на 14 %, что позволило более чем на 25 % повысить прибыль компании (за счет сокращения процентов к уплате), а также уверенно пройти через период финансовой волатильности — 2015 год.

Мы привели эти примеры с тем, чтобы еще раз подчеркнуть, что повышение конкурентоспособности предприятия невозможно без количественной оценки ее уровня. Успешно реализовать стратегию развития компании в условиях волатильности можно только в том случае, если стратегия оперативно уточняется вслед за изменениями конкурентной среды. С учетом того, что волатильность современного мира достигла максимума, оценка конкурентного статуса становится неотъемлемой частью алгоритма управления конкурентоспособностью предприятия.

Пройдя путь от теоретических основ конкуренции до источников конкурентных преимуществ, мы доказали, что в условиях динамичной макросреды только динамический подход может обеспечить достоверную оценку конкурентного статуса. Поэтому в настоящей монографии мы подробно описали математический аппарат динамического метода оценки конкурентоспособ-

ности, алгоритм и методику его применения. Также мы представили большое количество актуальной аналитики и кейсов по оценке конкурентного статуса отечественных компаний на внутреннем и внешнем рынках.

Выполненные расчеты показывают, что динамический метод позволяет получить комплексную оценку и провести анализ конкурентного статуса предприятия, а также выделять факторы и источники его конкурентоспособности. При необходимости может быть выполнена перекрестная оценка уровня конкурентоспособности заданного множества независимых хозяйствующих субъектов относительно друг друга. Кроме того, динамический подход делает возможным агрегированный анализ конкурентного статуса групп компаний, сформированных по отраслевому, региональному, национальному или иным признакам.

Таким образом, динамический метод оценки конкурентоспособности выступает эффективным инструментом стратегического менеджмента. Помимо целей управления конкурентоспособностью предприятия, динамический подход может применяться в целях инвестиционного анализа, государственного регулирования экономики, а также научных изысканий, связанных с проведением мониторинга конкурентного статуса хозяйствующих субъектов.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Авдашева, С. Б.* Теория организации отраслевых рынков / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. — М., 1998. — 320 с.
2. *Авдашева, С. Б.* Модернизация антимонопольной политики в России (экономический анализ предлагаемых изменений конкурентного законодательства) / С. Б. Авдашева, А. Е. Шаститко // Вопросы экономики. — 2005. — № 5. — С. 100–116.
3. *Авдашева, С. Б.* Конкуренция и развитие структуры российских рынков: 1992–2005 / С. Б. Авдашева // Экономика региона. — 2005. — № 3. — С. 112–127.
4. *Адаева, Т. Ю.* Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Ю. Адаева. — Пенза : Изд-во Пензенского гос. ун-та, 1999. — 27 с.
5. *Азоев, Г. Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. — М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. — 256 с.
6. *Азоев, Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 420 с.
7. *Андреев, В. И.* Конкурентология / В. И. Андреев. — Казань : Центр инновационных технологий, 2004. — 468 с.
8. *Ансофф, И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
9. *Артемьев, И.* Основания антимонопольной политики государства / И. Артемьев, А. Сушкевич // Экономическая политика. — 2007. — № 4. — С. 200–206.
10. *Арутюнова, Д. В.* Стратегический менеджмент / Д. В. Арутюнова. — Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
11. *Белл, Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. — М. : Academia, 1999. — 956 с.
12. *Беренс, В.* Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. Хавранек. — М. : АОЗТ «Интерэксперт», 1995. — 528 с.
13. *Бернстайн, У.* Манифест инвестора: готовимся к потрясениям, процветанию и всему остальному / У. Бернстайн. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 229 с.
14. *Блауг, М.* Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. — М. : Дело, 1994. — 720 с.
15. *Бойетт, Д. Г.* Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Д. Г. Бойетт, Д. Т. Бойетт. — М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
16. *Брукинг, Э.* Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. — СПб, 2001. — 288 с.

17. Брулев, Е. С. Управление конкурентоспособностью предприятий металлургического комплекса / Е. С. Брулев. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006. — 425 с.

18. Экономическая концентрация: опыт экономико-правового исследования рыночных и юридических конструкций : монография / В. А. Вайпан, А. В. Габов, М. А. Егорова [и др.]. — М. : Юстицинформ, 2016. — 552 с.

19. Вайсман, Е. Д. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе инновационной модели развития : дис. ... д-ра экон. наук / Е. Д. Вайсман. — Челябинск, 2011. — 486 с.

20. Вальтер, Ж. Конкурентоспособность: общий подход : проект Российско-Европейского Центра Экономической Политики (РЕЦЭП) / Ж. Вальтер. — М., 2005. — 52 с.

21. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. — М. : Прогресс, 1990. — 804 с.

22. Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 5. — С. 92–102.

23. Конкурентоспособность социально-экономических систем : монография / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов, И. В. Ершова [и др.] ; под науч. ред. А. И. Татаркина, В. В. Криворотова. — М. : Экономика, 2014. — 466 с.

24. Экономический анализ права: вопросы теории, методологии, правоприменения : монография / Д. С. Воронов, Н. В. Городнова, О. В. Жевняк [и др.] ; под ред. Е. Г. Шабловой и А. В. Шибина. — Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2013. — 236 с.

25. Воронов, Д. С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий : дис. ... канд. экон. наук / Д. С. Воронов. — Екатеринбург, 2002. — 145 с.

26. Воронов, Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. — 2015. — № 1. — С. 39–53.

27. Воронов, Д. С. Оценка и планирование конкурентоспособности предприятий топливно-энергетического комплекса / Д. С. Воронов, П. П. Корсунов, В. В. Криворотов, Т. В. Матвеева. — Екатеринбург : УрФУ, 2016. — 178 с.

28. Воронов, Д. С. Методика повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. — 2017. — № 5. — С. 59–64.

29. Гальперин, В. М. Микроэкономика / В. М. Гальперин. — В 3 т. — М. : Омега-Л, 2010. — 1022 с.

30. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макро-уровневом измерении / М. Гельвановский // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67–77.

31. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. — Минск : Выш. шк., 2012. — 319 с.
32. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 608 с.
33. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.
34. Грейсон, Д. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. К. Грейсон. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.
35. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. — 1316 с.
36. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. — Тверь: Альба, 1994. — 497 с.
37. Демсец, Г. Столетие антимонопольного законодательства — так ли уж знаменателен этот юбилей? / Г. Демсец // Экономическая политика. — 2010. — № 4. — С. 189–202.
38. Долан, Э. Д. Микроэкономика / Э. Д. Долан. — СПб. : Санкт-Петербургский оркестр, 2004. — 446 с.
39. Дробитько, Н. А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий : дис. ... канд. экон. наук / Н. А. Дробитько. — Харьков, 2002. — 220 с.
40. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
41. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. — М. : АСТ, 2004. — 288 с.
42. Дьюи, Д. Демократия и образование / Д. Дьюи. — М. : Педагогика-Пресс, 2000. — 384 с.
43. Дятлов, С. А. Инновационная гиперконкуренция как фактор развития экономической системы / С. А. Дятлов // Экономист. — 2012. — № 5. — С. 69–76.
44. Евплова, Е. В. Формирование конкурентоспособности будущего педагога профессионального обучения : дис. ... канд. пед. наук / Е. В. Евплова. — Челябинск, 2012. — 170 с.
45. Емельянова, Л. А. Психология конкуренции и конкурентоспособности (на примере производственных организаций) / Л. А. Емельянова. — М. : Изд.-во МГОУ, 2008. — 440 с.
46. Ершова, И. В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / И. В. Ершова. — Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 1999. — 151 с.
47. Ефименко, А. Г. Отраслевые рынки: формирование и эффективное развитие (на примере рынка автотранспортных услуг в АПК). Тео-

рия, методология, практика / А. Г. Ефименко. — Минск : Изд. Центр БГУ, 2009. — 214 с.

48. *Ефремов, В. С.* Концепция стратегического планирования в бизнес-системах / В. С. Ефремов. — М : Издательство «Финпресс», 2001. — 240 с.

49. *Забелин, П. В.* Основы стратегического управления / П. В. Забелин. — М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.

50. *Завьялов, П.С.* Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. — 1995. — № 12. — С. 66–69.

51. *Зулькарнаев, И. У.* Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4. — С. 17–28.

52. *Капелюшников, Р. И.* Производительность и оплата труда: немного простой арифметики / Р. И. Капелюшников. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 40 с.

53. *Капелюшников, Р. И.* Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем) / Р. И. Капелюшников. — М. : ИМЭМО АН СССР, 1990. — 90 с.

54. *Капица, С. П.* Общая теория роста человечества: сколько людей жило, живет и будет жить на Земле / С. П. Капица. — М. : Наука, 1999. — 136 с.

55. *Каплан, Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

56. *Катькало, В. С.* Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. — СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 548 с.

57. *Кейнс, Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. — М. : Прогресс, 1978. — 494 с.

58. *Кирцнер, И.* Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.

59. *Клейнер, Г. Б.* Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста. — М. : Научная библиотека PORTALUS.RU. [Электронный ресурс] // URL: [https://portalus.ru/modules/economics/rus\\_readme.php](https://portalus.ru/modules/economics/rus_readme.php) (дата обращения: 11.08.2018).

60. *Ковалев, В. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев. — М. : ООО «ТК Велби», 2010. — 424 с.

61. *Коллис, Д.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери. — М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. — 400 с.

62. *Кондратьев, Н. Д.* Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. — М. : Экономика, 1989. — 526 с.

63. *Костин, И. М.* Измерение конкурентоспособности предприятий // Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Менеджмент организации XXI века» / И. М. Костин. — Наб. Челны : КамПИ, 2001. — С. 115–117.
64. *Коуз, Р.* Фирма, рынок, право / Р. Коуз. — М. : Дело, 1993. — 224 с.
65. *Криворотов, В. В.* Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов / В. В. Криворотов, А. В. Калина, Т. В. Матвеева, А. Ю. Байраншин. — Екатеринбург : УрФУ, 2013. — 262 с.
66. *Криворотов, В. В.* Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / В. В. Криворотов. — Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2007. — 238 с.
67. Оценка конкурентоспособности производственных комплексов / В. В. Криворотов, В. Д. Третьяков, А. В. Калина [и др.]. — Екатеринбург, 2016. — 242 с.
68. *Кротков, А. М.* Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 59–68.
69. Круглый стол «Оценка состояния конкуренции и конкурентной среды» // Современная конкуренция. — 2014. — № 2. — С. 3–38.
70. *Ламбен, Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.
71. *Лернер, А. П.* Понятие монополии и измерение монопольной власти. Вехи экономической мысли / А. П. Лернер. — СПб. : Экономическая школа, 2003. — Т.5. — 670 с.
72. *Лукас, Р. Э.* Лекции по экономическому росту / Р. Э. Лукас. — М. : Изд-во Института Гайдара, 2013. — 288 с.
73. *Ляшко, Ф. Е.* Стратегический менеджмент в авиастроении / Ф. Е. Ляшко, В. И. Приходько, Г. С. Тютюшкина. — Ульяновск : УлГТУ, 2003. — 123 с.
74. *Мазилкина, Е. И.* Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — М. : Омега-Л, 2007. — 325 с.
75. *Макконел, К. Р.* Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. — М. : Республика, 1993. — Т. 2. — 400 с.
76. *Максимов, И. А.* Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. А. Максимов // Маркетинг. — 1996. — № 3. — С. 33–39.
77. *Мальтус, Т. Р.* Опыт о законе народонаселения // Антология экономической классики / Т. Р. Мальтус. — М. : Эконом, 1993. — 970 с.
78. *Манвелян, М. О.* Конкурентоспособность промышленных предприятий: методика оценки и пути повышения : дис. ... канд. экон. наук / М. О. Манвелян. — Краснодар, 2009. — 170 с.

79. Маркс, К. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс ; изд. 2-е. — М. : Государственное издательство политической литературы, 1961. — Т. 3. — 704 с.
80. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. — М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. — 310 с.
81. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. — М. : Директ-Медиа, 2008. — 947 с.
82. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. — М. : Дело, 1993. — 665 с.
83. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент. В 2 т. / П. Милгром, Дж. Робертс ; пер. с англ. под ред. И. И. Елисеевой и В. Л. Тамбовцева — СПб. : Экономическая школа, 1999. — Т. 1. — 472 с. ; Т. 2. — 424 с.
84. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 864 с.
85. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб : Изд-во «Питер», 2000. — 336 с.
86. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. — М. : Изд-во МОДЭК, 2003. — 400 с.
87. Млотов, Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млотов. М. : Экономика. 2000. — 187 с.
88. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг / Н. К. Моисеева. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. — 320 с.
89. Мокроносов, А. Г. Человеческий капитал или человеческий потенциал / А. Г. Мокроносов, Ю. В. Крутин // Идеи и Идеалы. — 2017. — Т. 2. — № 2 (32). — С. 80–89.
90. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 194 с.
91. Мошнов, В. А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук / В. А. Мошнов. — Владимир, 2003. — 183 с.
92. Найт, Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. — М. : Дело, 2003. — 360 с.
93. Негиши, Т. История экономической теории / Т. Негиши. — М. : АспектПресс, 1995 — 462 с.
94. Недосекин, А. О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний : дис. ... д-ра экон. наук / А. О. Недосекин. — Санкт-Петербург, 2003. — 280 с.
95. Немцев, В. Н. Конкурентоспособность и управление экономикой промышленного предприятия / В. Н. Немцев. — Магнитогорск : МГТУ, 2002. — 190 с.

96. *Нозик, Р.* Анархия, государство и утопия / Р. Нозик ; пер. с англ. Б. Пинскера под ред. Ю. Кузнецова и А. Куряева. — М. : ИРИСЭН, 2008. — 424 с.
97. *Норт, Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. М. : Инфра-М, 2009. — 188 с.
98. *Олин, Б.* Межрегиональная и международная торговля / Б. Олин. — М. : Дело, 2004 — 416 с.
99. *Орлов, Б. В.* Духовные ценности: проблема отчуждения / Б. В. Орлов, Н. К. Эйнгорн. — Екатеринбург : Урал. ун-т, 1993. — 184 с.
100. *Оучи, У.* Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. — М. : Экономика, 1984. — 184 с.
101. *Парсонс, Т.* Система современных обществ / Т. Парсонс. — М., 1998. — 270 с.
102. *Портер, М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.
103. *Портер, М.* Конкуренция / М. Портер. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
104. *Рикардо, Д.* Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо. — Петрозаводск : Петроком, 1993. — 159 с.
105. *Робинсон, Дж.* Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1986. — 471 с.
106. *Роджерс, К.* Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. — М. : Прогресс. унив., 1994. — 480 с.
107. *Рубин, Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. — М. : Маркет ДС, 2008. — 464 с.
108. *Рубин, Ю. Б.* Конкуренция: влияние личностного начала лидеров компаний / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. — 2017. — № 3. — С. 118–143.
109. *Рудычев, А. А.* Повышение конкурентоспособности строительных материалов на внешнем рынке / А. А. Рудычев. — СПб : Изд-во «Химия», 1998. — 208 с.
110. *Савельев, Ю. В.* Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике / Ю. В. Савельев. — Петрозаводск : Карельский научный центр РАН, 2010. — 516 с.
111. *Савицкая, Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. — Минск : ООО «Новое знание», 2010. — 688 с.
112. *Самуэльсон, П.* Микроэкономика / П. Самуэльсон. — М. : Вильямс, 2008. — 744 с.
113. *Сафронов, Н. А.* Экономика предприятия / Н. А. Сафронов. — М. : «Юристъ», 1998. — 584 с.
114. *Селезнев, А. З.* Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А. З. Селезнев // Экономист. — 1996. — № 2. — С. 9–25.

115. *Сенге, П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 408 с.

116. *Сергеев, И. В.* Экономика предприятия / И. В. Сергеев. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 304 с.

117. *Смит, А.* Исследование о природе и причинах богатства народа / А. Смит. — Петрозаводск : Петроком, 1993. — 320 с.

118. *Соболев, Э. Н.* Оплата труда в системе социально-трудовых отношений: стереотипы и российские реалии / Э. Н. Соболев. — М. : Институт экономики РАН, 2017. — 46 с.

119. *Спиридонов, И. А.* Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России / И. А. Спиридонов. — М. : ИНФРА-М, 1997. — 170 с.

120. *Стиглиц, Дж.* Экономика государственного сектора / Дж. Стиглиц. — М. : Изд-во Моск. гос. ун-та; Инфра-М, 2008. — 720 с.

121. *Ступина, Т. А.* Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства : дис. ... канд. экон. наук / Т. А. Ступина. — Орел, 2010. — 227 с.

122. *Стэндинг, Г.* Прекариат: новый опасный класс / Г. Стэндинг. — М. : Ад Маргинем Пресс, 2014. — 400 с.

123. *Сушкевич, А. Г.* Социологические методы в оценке эффектов государственной политики (на примере антимонопольного контроля слияний) / А. Г. Сушкевич, С. Б. Авдашева, М. Е. Маркин // Современная конкуренция. — 2013. — № 2. — С. 3–18.

124. *Тамбовцев, В. Л.* Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 3. — С. 3–26.

125. *Тамбовцев, В. А.* Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В. А. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. — 2010. — Т. 8. — № 1. — С. 5–40.

126. *Тарануха, Ю. В.* Конкуренция и конкурентоспособность / Ю. В. Тарануха. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 510 с.

127. *Татаркин, А. И.* Региональные траектории социально-экономического развития / А. И. Татаркин. — Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. — 184 с.

128. *Тейлор, Ф.* Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — М. : Контроллинг, 1991. — 104 с.

129. *Тиханов, Е. А.* Теоретико-методические основы оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятий-резидентов индустриальных парков : дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Тиханов. — Екатеринбург, 2017. — 237 с.

130. Томпсон, А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд. — М. : Банки и биржи, 1998. — 576 с.
131. Туктаров, Ф. Р. Конкурентоспособность личности в современном трансформирующемся обществе: социально-философский анализ : дис. ... д-ра философ. Наук / Ф. Р. Туктаров. — Ростов н/Д, 2007. — 264 с.
132. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / О. И. Уильямсон. — СПб. : Ланит; CEV Press, 1996. — 702 с.
133. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М. : Контроллинг, 1992. — 112 с.
134. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 4. — С. 53–68.
135. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.
136. Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 271 с.
137. Фишер, С. Экономика / С. Фишер. — М. : Дело, 1998. — 864 с.
138. Фридман, М. Почему бизнес стремится к саморазрушению? [Электронный ресурс] // URL: <http://www.inliberty.ru/library/105-pochemu-biznes-stremitsya-knbspsamorazrushiyseniyu> (Дата обращения: 27.10.2016).
139. Хагстром, Р. Уоррен Баффет. Как 5 долларов превратить в 50 миллиардов. Простые правила великого инвестора / Р. Хагстром. — М. : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2015. — 352 с.
140. Хайек, Ф. Дорога к рабству / Ф. Хайек. — М. : Экономика, 1992. — 175 с.
141. Хайек, Ф. Конституция Свободы / Ф. Хайек. — М. : Новое издательство, 2008. — 556 с.
142. Хайман, Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. В 2 т. / Д. Н. Хайман — М. : Финансы и статистика, 2009. — 384 с.
143. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — СПб. : Изд-во СПб-го ун-та, 1997. — 332 с.
144. Харрод, Р. К теориям экономической динамики / Р. Харрод. — М. : Гелиос АРВ, 1999. — 160 с.
145. Хейне, П. Экономический образ мышления / П. Хейне. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
146. Хекшер, Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода / Э. Хекшер // Вехи экономической мысли. — М. : ТЕИС, 2006. — Т. 6. Международная экономика. — С. 154–173.
147. Хэй, Д. Теория организации промышленности. В 2 т. / Д. Хэй. — СПб. : Экономическая школа, 2009. — 592 с.

148. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.
149. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин. — М. : Экономика, 1996. — 393 с.
150. Чепурин, М. Н. Курс экономической теории / М. Н. Чепурин, Е. А. Кисилева. — Киров : Аса, 2005. — 640 с.
151. Шаститко, А. Е. Новая институциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. — М. : ТЕИС, 2010. — 828 с.
152. Швец, В. Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии / В. Е. Швец. — Л. : ЛДНТП, 1990. — 32 с.
153. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. — М. : ИД РИОР, 2009. — 255 с.
154. Шерер, Ф. М. Структура отраслевых рынков / Ф. М. Шерер, Д. Росс. — М. : Инфра-М, 1997. — 702 с.
155. Шоколенко, В. В. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий : дис. ... канд. экон. наук / В. В. Шоколенко. — Москва, 2005. — 172 с.
156. Шубат, О. М. Общая теория статистики : учебное пособие / О. М. Шубат, А. М. Ильшев. — М. : КноРус, 2013. — 425 с.
157. Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982. — 455 с.
158. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. — М. : Гном-Пресс, 2001. — 304 с.
159. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа / Л. В. Юрьева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 52 с.
160. Andrews, K. R. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood, 1971. — 245 p.
161. Ansoff, H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. — New York : McGraw-Hill, 1965. — 241 p.
162. Becattini, G. From Marshall's to the Italian «Industrial Districts». Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy / G. Becattini. — Geneva : International Institute for Labour Studies, 1990. — P. 10–19.
163. Blunck, F. What is Competitiveness? The Competitiveness Institute (TCI), 2006.
164. Brandenburger, A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. — N.Y. : Doubleday, 1996. — 297 p.
165. Caves, R. E. Trade and economic Structure. Models and Methods / R. E. Caves. — L., 1956.
166. Chandler, Ю A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / A. D. Chandler. — Cambridge ; MA : MIT Press, 1962. — 463 p.

167. *Clark, J. M.* Towards a Concept of Workable Competition. American Economic Review, 1940.
168. *Cyert, R.* A Behavioral Theory of the Firm / R. Cyert, J. G. March. — Blackwell : Oxford, 1963.
169. *D'Aveni, R.* Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / R. D'Aveni. — New York : The Free Press, 1994.
170. *Enright, M. J.* Survey on the Characterization of Regional Clusters: Initial Results. Working Paper, Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program / M. J. Enright. — University of Hong Kong, 2000. — 21 p.
171. *Foss, N. J.* 1994. The theory of the firm: The Austrians as precursors and critics of contemporary theory. Review of Austrian Economics 7 (1): 31–65.
172. *Freeman, R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman ; First Edition. — Boston : Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
173. *Garrison, Roger W.* Time and Money: The Macroeconomics of Capital Structure / Roger W. Garrison. — London : Routledge, 2001. — 272 p.
174. *Hamel, G.* Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad. — HBS Press, 1996.
175. *Levitt, T.* The Marketing Imagination / T. Levitt. — New York : The Free Press, 1983. — 455 p.
176. *Lyotard, J.-F.* Political Writings / J.-F. Lyotard. — UCL Press, 1993. — 352 p.
177. Competition and Moral Philosophy / G. C. MacCallum, M. G. Singer, R. Martin [et al] // Legislative Intent and Other Essays on Law, Politics, and Morality. — The University of Wisconsin Press, 1993. — P. 203–223.
178. *Michael, F. Sproul.* Antitrust and prices / F. Michael // Journal of Political Economy, 1993. — Vol. 101. — No 4. — P. 741–754.
179. *Moore, J.F.* The Death of Competition / J.F. Moore. — N.Y. : Harper Business, 1996. — 297 p.
180. *Nelson, R.R.* An Evolutionary Theory of Economic Change / R.R. Nelson, S.G. Winter. — Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1982. — 437 p.
181. *Penrose, E.* The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. — 3-rd edition. — Oxford: Oxford University Press, 1995.
182. *Porter, M. E.* On Competition / M. E. Porter. — Boston : Harvard Business School, 1998.
183. *Quinn, J.* Strategies for change: logical incrementalism / J. Quinn. — Homewood ; IL : Irwin, 1980.
184. *Selznick, P.* Leadership in administration: a sociological / P. Selznick. — New York, 1957.

185. *Simon, H. A.* Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations / H. A. Simon. — New York : Free Press ; London : Collier, Macmillan, 1976. — 384 p.

186. *Teece, David J.* Dynamic Capabilities and Strategic Management / David J. Teece. Oxford University Press Inc. ; New York, 2009. — P. 299.

187. Assessment of Competitiveness of the Leading Russian Metallurgical Enterprises / D. S. Voronov, S. E. Erypalov, S. V. Pridvizhkin [et al] // Journal of Applied Economic Sciences. — Spring 2017. — Vol. XII. — No 1 (47). — P. 36–49.

188. *Wallis, J. J.* Measuring the transaction sector in the American Economy, in: S. L. Engerman, R. E. Gallman, Long-term Factors in American Economic Growth / J. J. Wallis, D. C. North // Studies in Income and Wealth no. 51. — Chicago ; London : University of Chicago Press, 1988. — P. 95–161.

189. *Walsh, J. P.* The role of negotiated belief structures in strategy making / J. P. Walsh, L. Fahey // Journal of Management, 1986. — No 12 (3): P. 325–338.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

---

ДИНАМИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Научное издание*

**Воронов Дмитрий Сергеевич**

Редактор *Н. Г. Шиндина*

Технический редактор *Н. Г. Шиндина*

Корректор *Е. А. Волкова*

Компьютерная верстка *Ю. Р. Валиахметова*

Обложка *Я. А. Курсанов, С. С. Сизумова*

Электронная версия издания представлена  
в электронно-библиотечных системах

**IPR BOOKS** ([www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)),

**Библиокомплектатор** ([www.bibliocomplectator.ru](http://www.bibliocomplectator.ru))

Бесплатный звонок по России: 8-800-555-22-35

Тел.: 8 (8452) 24-77-97, 8 (8452) 24-77-96

*Отдел продаж и внедрения ЭБС:*

*доб. 206, 213, 144, 145*

*E-mail: sales@iprmedia.ru*

*Отдел комплектования ЭБС:*

*доб. 224, 227, 208*

*E-mail: mail@iprbookshop.ru*

**Наши книги представлены:**

в каталоге на сайте **IPR MEDIA** ([iprmedia.ru](http://iprmedia.ru))

в интернет-магазине **Читай-город** ([chitai-gorod.ru](http://chitai-gorod.ru))

**По вопросам приобретения экземпляров издания обращаться:**

*доб. 208, 214, 222*

E-mail: [izdat@iprmedia.ru](mailto:izdat@iprmedia.ru), [books@iprmedia.ru](mailto:books@iprmedia.ru), [n.bukalova@profobr.pro](mailto:n.bukalova@profobr.pro)

Подписано в печать 31.08.2019. Бумага офсетная.

Формат 60x90/16. Гарнитура «CharterITC».

Печать офсетная. Печ. л. 19,75.

Тираж 1000 экз. (1-й завод 1–100 экз.) Заказ No

Отпечатано в АО «Т 8 Издательские Технологии» (АО «Т 8»)

г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5

