

**Бусыгин К. Д.**

*соискатель Российской академии предпринимательства,  
e-mail:kafedraman@mail.com*

## **Зависимость стратегической устойчивости предприятия от конкурентоспособности**

*Статья посвящена влиянию конкурентоспособности предприятия на его стратегическую устойчивость.*

**Ключевые слова:** *стратегическая устойчивость, конкурентоспособности, предприятие, менеджмент.*

**Busygin K. D.**

*competitor of the Russian academy of entrepreneurship*

## **Dependence of strategic stability of the enterprise on competitiveness**

*The article is devoted to influence of competitiveness of the enterprise on its strategic stability.*

**Keywords:** *strategic stability, competitiveness, enterprise, management.*

При определении и анализе конкурентоспособности предприятия необходимо использовать системный подход, впервые сформулированный в работах Л.Берталанфи<sup>1</sup>. Предприятие представляет собой сложную открытую автономную систему, осуществляющую через свои границы обмен с внешней средой материальными (сырье, материалы и энергия на входе и готовая продукция и отходы производства на выходе), трудовыми, финансовыми и информационными потоками<sup>2</sup>. Внутренняя структура предприятия состоит из элементов, их конструктивных и функциональных свойств и связей, обеспечивающих в результате своего взаимодействия выполнение комплекса функций системы. В рамках целостной структуры обычно выделяют совокупности элементов, отличающихся особой теснотой связей между ними и реализующих отдельные наборы функций системы, которые называют подсистемами. Основными подсистемами предприятия являются маркетинговая, производственная, кадровая, финансовая и административная.

---

<sup>1</sup> Bertalanffy L. General Systems Theory. NY, G.Braziller, 1968.

<sup>2</sup> Lievengood B. Managing the Developing Organization. Basil Blackwell, 1991.

Открытые системы тяготеют к росту, усложнению своей структуры и дифференциации<sup>3</sup>. Это означает стремление системы к повышению уровня специализации элементов и усложнению своей структуры при расширении границ системы во внешнюю среду. Принцип автономии означает, что развитие предприятия происходит за счет собственных ресурсов. Разумеется, это не значит, что предприятие не может привлекать внешние ресурсы. Однако такое привлечение осуществляется на компенсационной основе, т.е. на условиях возвратности, срочности и платности использования внешних ресурсов. В полном объеме этим требованиям удовлетворяют аренда основных фондов (средств производства) и кредитование. Вместе с тем существуют и другие формы привлечения внешних ресурсов, в которых при сохранении принципа компенсации может нарушаться одно или несколько из перечисленных условий. Например, в схеме лизинга средств производства возможен их выкуп, что означает изменение формы возврата привлекаемого ресурса. При венчурном финансировании отсутствует необходимость возврата передаваемых предприятию материальных и денежных средств, отсутствуют заранее определенные размеры платежа за привлекаемые ресурсы и сроки компенсации, однако взамен финансирующая организация приобретает права на участие в прибылях финансируемой организации.

Основной целью и функцией предприятия является накопление собственного капитала для обеспечения расширенного воспроизводства на долговременной основе. Такой подход близок к определению фирмы в неоклассической теории, где фирма рассматривается как гомогенная форма организации, главной целью которой является повышение ее совокупной стоимости путем максимизации ожидаемых дисконтированных денежных поступлений<sup>4</sup>.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно решать следующие задачи: во-первых, обеспечивать эффективность текущих экономических контактов со своими потребителями и поставщиками; во-вторых, успешно противостоять конкурентам на отраслевых рынках; в-третьих, быть способным приобрести и/или сохранять экономические и технологические преимущества над конкурентами в будущем. Целенаправленное и систематическое решение этих задач требует высокой квалификации персонала на всех

---

<sup>3</sup> Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.

<sup>4</sup> Кондрачев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1.

уровнях, от высшего менеджмента до исполнителей. Особую роль в достижении конкурентоспособности в современное время приобретает менеджмент предприятия. Успешная деятельность хозяйствующего субъекта в рыночной экономике зависит от эффективности системы противодействия рыночным угрозам, способным лишить предприятие способности к наращиванию и даже продолжению его бизнеса. Е. Бухвальд и с соавторами дает следующую классификацию показателей экономической безопасности<sup>5</sup>:

- по уровню объекта экономической безопасности;
- по степени значимости показателей;
- по периоду действия угроз, включая их прогноз;
- по направлениям воздействия на экономику;
- по составу угроз, характеру и масштабу вероятного ущерба.

Далее авторы разъясняют, что по уровню объекта экономической безопасности все показатели делятся на следующие группы:

- (1) показатели макроэкономического уровня (страны),
- (2) показатели мезоуровня (отраслевого либо регионального),
- (3) показатели микроэкономического уровня (промышленных и торговых предприятий, банков, акционерных обществ и т.п.),
- (4) показатели личностного уровня.

По степени своей значимости все показатели делятся на следующие группы:

- (1) общие макроэкономические,
- (2) базовые макроэкономические,
- (3) частные экономические,
- (4) внешние.

По периоду своего воздействия угрозы делятся на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Среди показателей экономической безопасности авторы выделяют:

- (1) собственно экономические показатели,
- (2) показатели, характеризующие кадровый, интеллектуальный, научно-технический, производственный потенциал, а также уровень обеспечения природными ресурсами,
- (3) показатели, характеризующие динамичность и адаптивность управленческого механизма,
- (4) показатели, характеризующие зависимость предприятия от внешних факторов.

<sup>5</sup> Бухвальд Е., Головацкая Н., Лазуренко С. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели // Вопросы экономики. – 1994. – № 12.

Конкурентоспособность предприятия предполагает его способность осуществлять эффективный экономический контакт с потребителями, поставщиками и конкурентами и она определяется как его потенциальное качество, которое включает <sup>6</sup>:

1) способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Другими словами, предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей ее экономические, социокультурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга;

2) способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по соотношению цена-качество. Говоря о результатах, мы имеем в виду не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цену, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.);

3) способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику, включая психологическое позиционирование товара у потребителя, оптимизирующую объем продаж и снижающую расходы по сбыту;

4) способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства – капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией и т.п. на единицу продаваемой продукции;

5) способность к созданию и удержанию технологического превосходства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий; это может относиться к производству, сбыту, управлению (принятию решений, оптимизации структуры компании и ее подразделений: управления, производства, сбыта и т.д.);

6) способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций;

7) создание и развитие высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и управленческом уровнях. Качество исполни-

---

<sup>6</sup> Бараненко С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия. – М.: РАП, 2004.

тельского персонала проявляется в его способности эффективно использовать существующие на предприятии производственные технологии и готовности к освоению более перспективных технологий. Качество специалистов проявляется в их способности ставить и решать функциональные задачи, увязывая их со стратегическими целями предприятия, способные обеспечить ему ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и др. областях для усиления рыночных позиций предприятия. Качество управленческого персонала проявляется в его способности обнаруживать и эффективно использовать рыночные возможности для защиты и развития конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах. Кроме того, менеджмент предприятия должен оптимально диверсифицировать направления деятельности компании с учетом текущего состояния и динамики развития предприятия, а также экономических, технологических, социокультурных, демографических и других изменений во внешней среде.

Реализация этих потенций на продолжительном временном интервале создает предприятию реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, укрепления торговых марок, наращивания дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов, укрепляет нематериальные активы предприятия (в частности, деловую репутацию – гудвилл<sup>7</sup>).

Конкурентоспособность предприятия проявляется в его способности эффективно решать конкретные локальные задачи, но по мере накопления ресурсов в отдельных эпизодах конкурентной борьбы, связанных с решением этих задач, создаются предпосылки для достижения стратегической устойчивости предприятия. Устойчивость предприятия включает много разных уровней: здесь и обеспечение краткосрочной финансовой устойчивости через поддержание должного уровня ликвидности и платежеспособности предприятия, и обеспечение среднесрочной устойчивости через поддержание должного уровня рентабельности по хозяйственным операциям, и обеспечение долговременной устойчивости через долгосрочную организационную, инновационную и кадровую политику<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Деловая репутация предприятия (гудвилл) проявляется при его покупке и изменяется разницей между ценой, уплаченной за чистые активы приобретенного предприятия, и суммарной реальной стоимостью этих чистых активов в отдельности.

<sup>8</sup> Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: Центрполиграф, РАП, 2004.

Научно-технический прогресс предъявляет жесткие требования к способности предприятия своевременно и правильно прогнозировать направление и темп научно-технических изменений и своевременно адаптироваться к ним. Обеспечение производственной деятельности природными ресурсами заставляет предприятие, с одной стороны, стремиться к сильной позиции на рынке поставок сырья, а с другой – искать и разрабатывать альтернативные технологии с учетом запасов замещающих ресурсов и воздействия альтернативных технологий на экологию. Выраженный рынок покупателя требует от предприятия точной и гибкой производственной и маркетинговой политики, воплощение которых проходит в конкурентной борьбе на отраслевом рынке. Таким образом, достижение стратегической устойчивости требует от предприятия высокой и продолжительной конкурентоспособности. Вследствие этого устойчивое предприятие достигает и удерживает значения экономических показателей выше средних по отрасли значений. Это создает кумулятивный эффект, еще более укрепляющий положение предприятия на рынке. Такой подход согласуется с концепцией управления предприятием, направленной на максимизацию его стоимости, когда руководство предприятия должно соотносить последствия управленческих решений с изменением рыночной стоимости предприятия на больших горизонтах деятельности<sup>9</sup>.

#### **Используемые источники**

1. Bertalanffy L. General Systems Theory. NY, G. Braziller, 1968.
2. Lievengood V. Managing the Developing Organization. Basil Blackwell, 1991.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1.
5. Бухвальд Е., Головацкая Н., Лазуренко С. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели // Вопросы экономики. – 1994. – № 12.
6. Бараненко С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия. – М.: РАП, 2004.
7. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: Центрполиграф, РАП, 2004.
8. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

---

<sup>9</sup> Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.