

**Васяйчева Вера Ансаровна**

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Самарский национальный

исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

(национальный исследовательский университет)»

г. Самара, Самарская область

## **К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Аннотация: на протяжении длительного периода времени вопрос управления конкурентоспособностью остается весьма актуальным для развития экономики России. Отечественные промышленные предприятия переживают в настоящее время достаточно сложный период. Необходим комплексный подход к формированию эффективной стратегии управления конкурентоспособностью, направленный на завоевание лидирующих позиций как на внутреннем, так и внешнем рынках, в том числе за счет организации эффективного сотрудничества с партнерами.*

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, конкурентные преимущества, оценка эффективности, сотрудничество, партнеры, анализ инвестиций, условия вероятностной неопределенности.

Предприятия отечественной промышленности в настоящее время функционируют в сложных (кризисных), нестабильных условиях. Стратегия управления конкурентоспособностью должна базироваться на внедрении новых информационных технологий в деятельность предприятия (в частности в систему управления бизнес-процессами). Основное внимание при этом должно быть уделено процессам прогнозирования, планирования и оперативной корректировке управленческой деятельности (а также стратегических планов) в соответствии с условиями постоянно меняющейся внешней среды. На протяжении

последних лет промышленные предприятия РФ столкнулись с целым рядом актуальных проблем, требующих оперативного решения. Существующая концепция управления конкурентоспособностью (вовлечение в оборот максимального количества природных, материальных и трудовых ресурсов) в условиях современного развития экономики оказалась бесперспективной. Согласно современным научно-теоретическим исследованиям, основной акцент при формировании стратегии управления конкурентоспособностью необходимо делать на научно – техническом прогрессе и ресурсосбережении, охране окружающей среды и рациональном природопользовании. Также необходим расчет целевых финансово-экономических показателей, которые отражают основные сценарии развития промышленного предприятия, а также вероятные изменения в его деятельности, возникающие под влиянием ряда внешних и внутренних факторов (например, анализ спроса и предложения на рынке промышленной продукции, уровень использования инновационных технологий, направления развития компаний-конкурентов, условия налогообложения предприятий отрасли, степень влияния политических факторов на уровень развития промышленности и пр.).

Отметим «узкие места» многих отечественных предприятий, которые могут повлиять на формирование концепции управления конкурентоспособностью: невозможность проведения количественной оценки некоторых факторов, влияющих на реализацию инновационного проекта; непредсказуемость возникновения и протекания многих макро- и микроэкономических процессов, которые оказывают воздействие на реализацию общей стратегии развития промышленных предприятий; отсутствие вероятностного подхода к прогнозированию состояния рынка, который является основополагающим при принятии управленческих решений.

Аккумулируемые сведения и сделанные на их основе прогнозы имеют основополагающее значение в процессе принятия решений о выборе и реализации того или иного инновационного проекта. Однако нет единого механизма управления конкурентоспособностью промышленными предприятиями. Существуют

лишь базовые модели, характеризующиеся низкой проработанностью и детализацией, а также субъективностью определения многих факторов. В связи с этим вероятность эффективной реализации инновационных проектов и оптимальность принимаемых управленческих решений становятся практически невозможными. При практической реализации подобных моделей наблюдаются значительные отклонения прогнозируемых показателей от фактических величин (примерно на 30%). Особенно эта разница ощутима в период высокого колебания цен на промышленную продукцию, что приводят к значительному снижению эффективности деятельности предприятий и потере конкурентных преимуществ (например, крупным финансовым потерям, невыполнению запланированных показателей, срыву реализации инвестиционных проектов, потере доли рынка, перерасходу бюджета и пр.).

Разработка долгосрочной стратегии управления конкурентоспособностью базируется на нескольких моделях развития предприятия, которые периодически переоцениваются и обновляются под влиянием возникающих изменений (как на макро-, так и на микроуровне). Оптимальным для пересмотра является период от двух до трех лет, что позволяет с максимальной эффективностью корректировать текущие цели и прогнозировать дальнейшие изменения в состоянии организации. Руководители крупных зарубежных компаний разрабатывают подобные модели на основе несколько вариантов развития мировой экономики и мирового рынка промышленности. В них, как правило, содержится подробное описание вероятностного состояния мировой экономики с расширенной конкретизацией общих тенденций развития отрасли.

Сравнивая показатели доходности отечественных промышленных предприятий и крупных зарубежных компаний, можно увидеть существенную разницу. Несмотря на то, что Россия обладает огромными запасами природных ресурсов, показатели экономической эффективности российских предприятий находятся на довольно низком уровне. Реализуемые в настоящее время стратегии управления конкурентоспособностью ряда промышленных предприятий РФ базируются на: использовании устаревших производственных технологий, нерациональном

расходовании средств инвесторов и государственного финансирования; высокой степени субъективизма, допускаемого в процессе анализа инвестиционных проектов и разработке стратегических планов; низком уровне контроля и неэффективном управлении инновационной и инвестиционной деятельностью, что в свою очередь приводит к масштабному оттоку средств из отрасли, а также ухудшению основных финансовых показателей [2–4]. Можно даже сказать, что нет четко сформированного механизма управления конкурентоспособностью. Это влечет за собой возникновение ряда проблем, связанных с выбором оптимального сценария корректировки текущей деятельности организации в соответствии со сложившейся макроэкономической ситуацией.

Одним из наиболее важных направлений управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению автора, является научно-обоснованная оценка уровня эффективности при сотрудничестве с бизнес-партнерами, исключение малозначащих, невыгодных для предприятия и своевременная корректировка планов с учетом проведенного анализа. Отметим, что оценка должна быть комплексной и основываться на постоянном мониторинге внешней и внутренней среды. Современные технологии бизнес-планирования в совокупности с пакетом компьютерных программ позволяют оперативно и качественно анализировать и прогнозировать финансовое состояние организации. Тем не менее, руководителями промышленных предприятий не часто используются математические методы и доступное компьютерное обеспечение для обоснования принятых управленческих решений, что обусловлено их инертностью, с одной стороны, и неосведомленностью – с другой.

Автором предлагается следующий алгоритм ранжирования партнеров по уровню их значимости и планирование дальнейшего развития деятельности предприятия [1]:

1. Определение экспертным путем значимости сотрудничества с тем или иным партнером.

2. Выбор из множества вариантов наиболее выгодного партнера на основе методов экономико-математического моделирования: метод экспертных оценок, метод иерархии приоритетов.

3. Оценка уровня эффективности при сотрудничестве с бизнес-партнерами в условиях вероятностной неопределенности: оценка вероятности возникновения коммерческих рисков на основе критериев Байеса, Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица.

Для проведения анализа партнеров на основе метода экспертных оценок требуется экспертная группа, которая определит критерии оценки партнеров-производителей, а также важность каждого из критериев. Результатом обработки мнений экспертов является установление наиболее значимых критериев для дальнейшей оценки партнеров. Посредством метода иерархии приоритетов отбирается наиболее выгодный для сотрудничества партнер [5] Инструментарием, повышающим надежность выводов прогнозирования вероятности возникновения коммерческих рисков предприятия при сотрудничестве с бизнес-партнерами, является математическая модель ситуации принятия решения о сотрудничестве в условиях вероятностной неопределенности:

1. Критерий Байеса используется в предположении, что вероятности  $q_j$  появления коммерческих рисков  $P_j$  известны. В качестве показателя эффективности сотрудничества с бизнес-партнером  $A_i$  используется средневзвешенный выигрыш при стратегии  $A_i$  с весами  $q_1, q_2 \dots q_n$ , т. е. величина  $b_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}q_j; i = \overline{1, m}$ . Оптимальным по Байесу партнером является производитель с максимальным показателем эффективности производства.

2. Критерий Лапласа исходит из предположения, что максимальная средняя эффективность сотрудничества с партнером  $A_i$  достигается при равенстве всех вероятностей. В этом случае показатели эффективности сотрудничества рассчитываются по формуле:  $L_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}q_j = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij}; i = \overline{1, m}$ .

3. Критерий Вальда применяется в случае, если вероятности возникновения рисковых ситуаций неизвестны и нет возможности получить о них какую-либо статистическую информацию. Показатели эффективности каждого сотрудничества с партнером рассчитываются по формуле:  $w_i = \min_{1 \leq j \leq n} a_{ij}$ ;  $i = \overline{1, m}$ . Оптимальной по критерию Вальда считается та система сотрудничества, показатель эффективности которой будет максимальным, т.е. обеспечивается максимин:

$$w = \max_{1 \leq i \leq m} w_i = \max_{1 \leq i \leq m} \min_{1 \leq j \leq n} a_{ij}.$$

4. Критерий Гурвица позволяет занять более уравновешенную позицию, которая находится где-то между точкой зрения крайнего оптимизма и крайнего пессимизма. Оптимальным по Гурвицу считается тот партнер, показатель эффективности которого принимает наибольшее значение:

$$g = \max_{1 \leq i \leq m} g_i = \max_{1 \leq i \leq m} \{ \gamma \min_{1 \leq j \leq n} a_{ij} + (1 - \gamma) \max_{1 \leq j \leq n} a_{ij} \}; \gamma \in (0;1).$$
 Параметр  $\gamma$  выбирается из субъективных соображений, т.к. на практике достаточно трудно найти количественную характеристику для тех долей оптимизма и пессимизма, которые присутствуют при принятии решения. Чаще всего  $\gamma$  полагают равным 0,5.

Таким образом возможно определить вероятность получения максимального дохода при сотрудничестве с тем или иным бизнес-партнером с учетом возникновения различных коммерческих рисков: рисков финансовых потерь, изменения конъюнктуры рынка, инфляции, изменения стоимости материалов, коррупции, длительности исполнения заказа клиентов магазина и пр.

Отметим, что представленные рекомендации по формированию стратегии управления конкурентоспособностью являются универсальными и могут быть использованы на любом промышленном предприятии с целью повышения эффективности управления инновационно-инвестиционными проектами, выборе бизнес-партнеров, а также финансовом прогнозировании и планировании дальнейшего развития компаний.

### **Список литературы**

1. Брикса А.Н. Программа повышения способности конкурировать // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2000. – №1. – С. 141–143.

2. Васяйчева В.А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / В.А. Васяйчева, Г.А. Сахабиева, В.А. Сахабиев // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – №10 (111). – С. 13–18.
3. Васяйчева В.А. О подходах к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий / В.А. Васяйчева, Г.А. Сахабиева, В.А. Сахабиев // Вестник Самарского государственного университета. – 2014. – №4 (115). – С. 16–21.
4. Васяйчева В.А. Формирование стратегии управления конкурентоспособностью предприятий топливной промышленности // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – №7 (108). – С. 8–13.
5. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 59–68.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – Инфра-М, 2000. – С. 72.
7. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 108–113.