

УДК 338.4

***ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ
ЦЕННОСТИ***

Савина П.С.,

магистрант,

Сибирская академия финансов и банковского дела,

г. Новосибирск, Россия

Аннотация: В статье дается понятие конкурентоспособности продукта и организации. Понятие конкурентоспособности организации рассмотрено с точки зрения различных участников экономических отношений, а также с позиции ценностного подхода. Дается понятие и перечислены этапы разработки конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкурентоспособность, цепочка создания ценности, конкурентная стратегия, потребительская ценность.

***APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVE
STRATEGY OF THE ORGANIZATION WITH ACCOUNT OF EVALUATION
OF THE CHAIN OF THE CREATION OF VALUES***

Savina P.S.,

master student,

Siberian Academy of Finance and Banking,

Novosibirsk, Russia

Abstract: The article gives the concept of product and organization competitiveness. The concept of the competitiveness of an organization is considered from the point of view of various participants in economic relations, as well as from the position of the value approach. The concept is given and stages of development of competitive strategy are listed.

Keywords: competitiveness, value chain, competitive strategy, consumer value.

Генезис понятия конкурентоспособности как производной от категории «конкуренции» исследуется в рамках становления и совершенствования рыночного хозяйства.

В наиболее общем виде сущность конкуренции определена в работах К. Маркса и Ф. Энгельса, которые рассматривали конкуренцию как способ ведения промышленности в условиях торгового производства, основанного на частной собственности.

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции [1].

В соответствии с теорией М. Портера, конкурентоспособность есть свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [2].

Различают конкурентоспособность продукта и конкурентоспособность организации.

Под конкурентоспособностью продукта понимается совокупность его качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно отличающихся от аналогичных продуктов-конкурентов.

Р.А. Фатхутдинов определил конкурентоспособность всех уровней как внешние факторы конкурентных преимуществ продукта [3].

С точки зрения различных участников экономических отношений понятие конкурентоспособности организации имеет неоднозначный смысл:

– для потребителей – способность организации создавать ценность, т.е. удовлетворять потребности (решать проблемы) на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров;

– для конкурентов – способность организации производить сравнительно более востребованные потребителями (чем в собственной организации) товары и услуги, отвечающие их требованиям и запросам по различным параметрам;

– для инвесторов – способность эффективно использовать ресурсы организации для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия;

– для прочих стейкхолдеров (партнеров, органов власти, налоговых служб и проч.) – способность производить продукцию, обеспечивающую организации возможность своевременного и полного выполнения обязательств, стабильного развития взаимовыгодных отношений, создающих потенциал развития для стейкхолдера.

Успех организации значительно зависит от степени удовлетворения интересов стейкхолдеров. В общем виде под заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) понимаются отдельные люди или группы людей, заинтересованные в результатах деятельности организации и способные на нее влиять [4].

Устойчивые отношения, налаженные между стейкхолдерами и организацией, способны обеспечить компании долгосрочные конкурентные преимущества.

Со второй половины XX века ценностный подход получил активное развитие, результатом чего явилась разработка теорий потребительской ценности, которые можно обобщить в две группы:

– теории управления потребительской ценностью, основной в которых является выявление ее сущности;

– теории управления процессом создания потребительской ценности.

С позиции ценностного подхода конкурентоспособность представляет собой [5]:

– результат целенаправленного взаимодействия технической социальной (персонал), информационной, финансовой, управленческой подсистем организации (в каждой из этих подсистем могут быть заложены как угрозы, так и благоприятные возможности для обеспечения конкурентоспособности);

– эффективные и стабильные результаты деятельности организации, в процессе чего «выход» продукции, отвечающей требованиям потребителей, является не единичным, а стабильно повторяющимся событием в хозяйственной деятельности организации;

– следствие взаимодействия не только собственных, но и привлеченных (заемных, сторонних) ресурсов, причем условия привлечения внешних ресурсов являются легитимными, отвечающими действующим правилам рыночного хозяйствования;

– способность обеспечить не только ближайший, текущий, но и перспективный, отдаленный высокоэффективный результат хозяйственной деятельности (организация может оцениваться как конкурентоспособная в текущем периоде, однако в среднесрочном и долгосрочном периоде – не отвечать требованиям конкурентоспособности);

– совокупное действие факторов производства, процессы реализации которых не выходят, как правило, за рамки приемлемых нормативов, рациональных стандартов своего протекания (чрезмерная интенсивность труда, несоразмерные объемы внешних финансовых вливаний), создающих угрозы стабильному функционированию предприятия.

Под конкурентным преимуществом понимается фактически проявившееся или потенциальное превосходство субъекта конкурентной среды над другим

субъектом (конкурентом) в той или иной сфере деятельности, имеющей стратегическое значение в конкурентной борьбе.

На современном этапе развития экономических процессов конкуренция все больше концентрируется на нематериальных аспектах (использовании инновационных технологий, репутации организации, брендировании и т.д.), а не на фактической себестоимости продукта/услуги. В связи с этим приоритетными становятся такие факторы конкурентоспособности, как информация и инновации.

Под конкурентной стратегией понимается целенаправленная деятельность организации в виде системы разного рода проектов и программ, представляющих собой уникальную (нереплицируемую) конфигурацию ресурсов и ключевых компетенций, обеспечивающая создание уникального предложения, обладающего высокой потребительской ценностью, и достижение преимуществ в динамично изменяющейся внешней среде. Концепция стратегии конкурентоспособности базируется на цепочке ценности, которая отражает экономические принципы деятельности, эволюцию бизнеса и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации. Использование модели цепочки создания ценности для разработки конкурентной стратегии организации обусловлено ее универсальностью, предполагающей применение практически в любых отраслях экономики.

Цепочка создания ценности организации по М. Портеру [6] аккумулирует разные виды деятельности: разработку и производство товара, маркетинг, продажи и послепродажное обслуживание. С точки зрения процессного подхода, цепочка создания ценности – это «организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для потребителей» [7].

Для построения модели цепочки создания ценности необходимо выполнить ряд последовательных базовых действий:

- определить потребителей организации с выделением целевых групп;

- сформировать перечень продуктов компании (товаров и услуг), разрабатываемых для потребителей с учетом их требований и пожеланий;
- разработать направления улучшения атрибутов продуктов, разрабатываем для целевых клиентов.

С учетом управляющего воздействия на процессы, осуществляющих материальные преобразования, модель цепочки создания ценности представляет собой взаимодействие процессов материального и информационного потоков.

Построение модели цепочки создания ценности как совокупности бизнес-процессов организации позволяет произвести декомпозицию бизнес-процессов с возможностью непрерывной увязки деятельности подразделений «сквозным образом», осуществить анализ бизнес-процессов с точки зрения результата, выделить материальный поток, выявить управляющие процессы.

Развивая модель М. Портера, С. Боуман и д'Авени предложили модель выбора конкурентной стратегии «стратегические часы», которая реализуется на следующем принципе: организации добиваются конкурентного преимущества, лучше или с меньшими затратами обеспечивая своих потребителей тем, чего те хотят или в чем нуждаются.

Потребительная стоимость (ценность) состоит из комбинации цены и воспринимаемых потребителем преимуществ каждого из предложенных товаров и/или услуг. Позиции стратегических часов представляют разные позиции на рынке, где потребители имеют разные требования к ценности; но эти позиции также представляют набор общих стратегий для достижения конкурентного преимущества. Положение «стрелок стратегических часов» в координатах «цена» – «воспринимаемая потребительская стоимость» определяет целесообразность реализации той или иной стратегии.

Этапы разработки конкурентной стратегии:

1. Анализ конъюнктуры рынка.
2. Оценка конкурентного ландшафта и степени его изменчивости.
3. Анализ соответствия создаваемой ценности запросам целевых потребителей.

4. Оценка устойчивости конкурентных преимуществ.
5. Выбор конкурентной стратегии.
6. Разработка конкурентных альтернатив и оценка их эффективности.

Оценка предложения организации с целью определения конкурентоспособности продукта (товара/услуги) отражает способность последнего удовлетворять требования (потребности) потребителей в сравнении с аналогичными продуктами конкурентов на рынке (либо принятых в качестве базовых). Каждый потребитель, приобретая продукт, осуществляет выбор предложения среди ряда аналогов, предлагаемых на рынке, в соответствии с собственными требованиями для удовлетворения собственных потребностей наиболее оптимальным образом.

Организациям при разработке и реализации стратегии конкурентоспособности в рамках управления цепочками ценностей необходимо обеспечить создание комплексного кастомизированного предложения, которое формируется с учетом влияния внешних стейкхолдеров.

Модель управления цепочкой создания ценности организаций, благодаря мониторингу ценности комплексного кастомизированного предложения и оценке его соответствия структуре предпочтений потребителей обеспечивает процесс непрерывного совершенствования цепочки создания ценности и системы взаимодействия организации со стейкхолдерами, тем самым конкурентная стратегия организации обеспечивает ее устойчивое развитие в турбулентной среде.

Библиографический список:

1. Волынская О.А. Конкурентоспособность организации и способы ее оценки / О.А. Волынская // Сб. науч. трудов по материалам МНПК «Инновационная экономика: от теории к практике». – 2014. – С. 291-296.
2. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. / Под ред. Щетинина В.Д. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2014. – 608 с.

3. Фатхутдинов Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – № 3(15). – С. 99 – 129.
4. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
5. Годына Н. Ф. Использование методов построения цепочки создания ценности и диаграммы потока работ для оптимизации деятельности предприятия / Н.Ф. Годына, А.И. Момот, О.В. Марадудина // Научный вестник ДГМА. – 2011. – № 2 (8Е). – С. 220–231.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 454 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика. – 1989. – 358 с.