

РАЗРАБОТКА И ОПТИМИЗАЦИЯ УНИКАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха является конкурентоспособность, т.е. обладание производителем преимуществ (экономических, технических, организационных) перед конкурентами, которые дают ему возможность снижать издержки производства, повышать качество продукции, более часто обновлять ее ассортимент, расширять производство, устойчиво занимать определенную долю рынка и получать высокие доходы.

В начале XXI века в Республике Беларусь активизировалось реформирование экономики, ориентированное на создание сильного и процветающего рыночного государства. Центральным звеном этого реформирования выступила концепция повышения конкурентоспособности отечественной продукции, предприятий и страны в целом. 7 августа 2002 г. распоряжением Президента Республики Беларусь № 218 разработана Программа структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики. Данная программа является основой при проведении белорусскими предприятиями мероприятий по повышению своей конкурентоспособности.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности на любом предприятии начинаются с разработки уникальной конкурентной стратегии (рисунок 1).

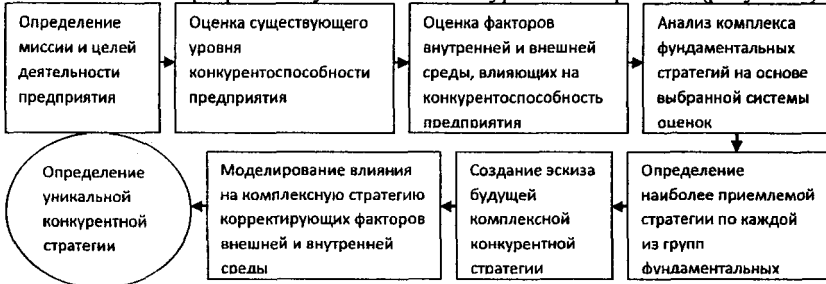


Рисунок 1. Методология разработки уникальной конкурентной стратегии предприятия

Миссия предприятия – это вербализация его предназначения или его философия. Миссия предприятия, часто адресуемая потребителям, формирует образ данного предприятия. Она может быть:

визионерской (миссия KAMIS – «Жизнь со вкусом»);

соединяющей потребности потребителя с категорией продукта (миссия IBM – «Услуга – вот наш продукт»);

выражающей преимущества перед конкурентами (миссия Microsoft – «Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров»);

выражающей стратегические приоритеты предприятия (миссия Хегех – «От копировальной техники – к офису будущего»).

На основе миссии определяются стратегические цели предприятия, которые делятся на общие и функциональные. *К общим целям* относятся расширение производства, выход на новые рынки, освоение нового продукта. *Функциональные цели* более конкретны, они определяются по направлениям деятельности предприятия и его подразделениям. Например, целями отдела маркетинга может быть изменение сбытовой политики или создание информационной базы по поставщикам и потребителям.

Оценка существующего уровня конкурентоспособности предприятия производится на основе общего и частных показателей. Общий показатель конкурентоспособности предприятия (K_n) определяется по формуле:

$$K_n = I_T * I_3,$$

где I_T – сводный индекс конкурентоспособности по продукции, I_3 – сводный индекс относительной эффективности производства предприятия.

В основе сводных индексов лежат частные показатели эффективности деятельности предприятия такие, как рентабельность продукции, продаж, основных и оборотных средств, капитала, если речь идет об *индексе относительной эффективности производства*, и показатели относительной привлекательности продукции по цене, затратам, дизайну, сервисному обслуживанию, потребительским свойствам, если определяется *индекс конкурентоспособности по продукции*.

После оценки существующего уровня конкурентоспособности предприятия менеджеру необходимо перейти к рассмотрению факторов конкурентоспособности. Все факторы конкурентоспособности делятся на факторы внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды относятся:

экономические (температура инфляции, уровень занятости, обменный курс);

политические (антимонопольное законодательство);

рыночные (легкость проникновения на рынок, ЖЦТ, доходы населения);

технологические (успех технологий во внешней среде);

международные (изменение рынков, правительственной политики);

отраслевые (цели и текущие стратегии конкурентов);

социальные (ожидания общественных групп).

Факторы внутренней среды включают:

ресурсные, связанные с ценовыми характеристиками приобретаемого сырья;

технологические, обусловленные эксплуатацией технологий, позволяющих использовать эффект масштаба производства и увеличивающих спрос;

инновационные, связанные с изменением качественных параметров продукции за счет использования результатов НИОКР;

интеллектуальные, обеспечивающие преимущества за счет уровня квалификации персонала, его структуры, за счет рациональной организации рабочего процесса;

организационные, связанные с применением принципов менеджмента и маркетинга в организации деятельности предприятия.

Все вышеперечисленные факторы взаимосвязаны и взаимозависимы. Они формируют «факторную паутину конкурентоспособности», которую предприятие должно свить так, чтобы «поймать» наибольшее количество потребителей в свои «сети» и наиболее полно реализовать конкурентные преимущества (рисунок 2).

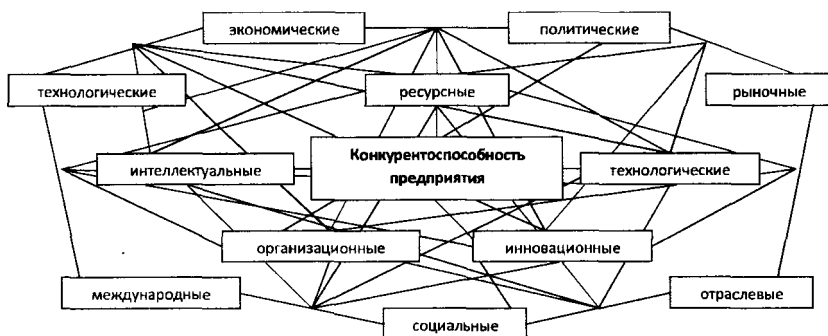


Рисунок 2. Факторная паутина конкурентоспособности предприятия

Комплекс фундаментальных конкурентных стратегий предприятия включает:

- стратегии деятельности: специализацию по технологии, специализацию по продукции, нишевую специализацию;
- стратегии роста потенциала предприятия: стратегию интенсивного роста, стратегию ограниченного роста, стратегию сокращения;
- стратегии удовлетворения потребностей: стратегию опережения потребностей, стратегию эквивалентности потребностей и возможностей, стратегию догона потребностей;
- стратегии НТР: стратегию лидерства, стратегию следования за лидером, стратегию технологического скачка с широким спектром поисковых НИР;
- стратегии маркетинга: стратегию расширения рынков, стратегию изменения каналов распространения продукта, стратегию изменения структуры ассортимента, стратегию изменения технологической специализации;
- стратегии конкуренции на товарном рынке: силовую стратегию, нишевую стратегию, приспособительную стратегию, пионерскую стратегию;

- организационные стратегии: создание структуры, обеспечивающей внутреннюю эффективность функционирования системы, создание структуры, обеспечивающей удовлетворение потребностей рынка, создание смешанной структуры для всестороннего охвата управленческих функций;
- трудовые стратегии: стратегию кадрового планирования, стратегию набора и отбора персонала, стратегию стимулирования персонала.

После изучения комплекса фундаментальных стратегий при разработке уникальной конкурентной стратегии менеджеру необходимо оценить преимущества и недостатки предприятия по каждой из них по средством балльной, спектральной или ранговой оценок с применением современных информационных технологий (рисунок 3).

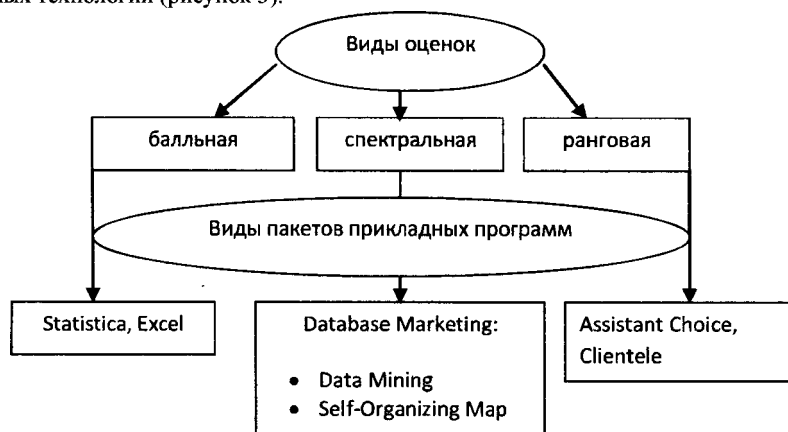


Рисунок 3. Виды оценок и программные продукты, используемые в методологии

Использование балльной оценки при разработке уникальной конкурентной стратегии основано на применении ППП Statistica и Excel. Процесс разработки начинается с определения факторов, формирующих фундаментальные конкурентные стратегии. На основании этих факторов составляются оценочные таблицы по каждой из групп стратегий. Далее степень выраженности каждого фактора у предприятия оценивается баллами, которые впоследствии суммируются по каждой типовой стратегии. Полученные данные сопоставляются с матрицей-классификатором и выбирается наиболее приемлемая стратегия из группы. Так заполняются электронные карточки по каждой группе фундаментальных стратегий. В заключении составляется сводная таблица с характеристикой стратегического развития предприятие в соответствии с уникальной стратегией. Таким способом могут разрабатываться конкурентные стратегии малых предприятий, так как используемые ППП и методика их применения отличаются простотой, не требуют значительных временных и материальных затрат. Однако получен-

ный результат не отличается высокой степенью достоверности, так как отсутствует моделирование влияния корректирующих факторов внешней среды.

При ранговой оценке применяются ППП Assistant Choice или Clientele – технологии, основанные на работе экспертов. Эти технологии предназначены для решения в интерактивном диалоговом режиме дискретных многокритериальных оптимизационных задач, к которым относится выбор оптимальной стратегии из множества альтернативных. Процесс решения задачи с помощью ППП Assistant Choice или Clientele заключается в преобразовании качественных суждений лица, принимающего решение, в количественные характеристики, обрабатываемые системой по методу анализа иерархий Саати.

Применение ППП Excel и Assistant Choice при разработке уникальной конкурентной стратегии имеет существенный недостаток – субъективизм оценки, который устраняется при применении спектральной оценке на основе технологией Database Marketing. При разработке уникальной конкурентной стратегии с помощью этой технологии наибольший интерес представляют самоорганизующиеся нейронные сети. Одним из примеров подобного нейросетевого алгоритма является самоорганизующаяся карта Self-Organizing Map (SOM). SOM относится к общему классу нейросетевых методов, использующих нелинейную регрессию. Данную сеть можно обучить узнавать или находить взаимосвязи между входами и выходами или организовывать данные таким образом, чтобы выявить в них ранее неизвестные структуры и закономерности.

Процесс разработки стратегии при помощи SOM выглядит следующим образом. Используя модуль запросов, менеджер предприятия дает запрос системе по интересующим его стратегическим факторам конкурентоспособности, параметрам рыночной конъюнктуры, и другим характеристикам. Далее корпоративная информационная система обрабатывает запрос и из большого массива данных, хранящихся в корпоративной базе данных, либо данных ранее неизвестных, выбирает соответствующий блок, подлежащий дальнейшей обработке. Затем происходит кластеризация стратегических факторов или признаков, обозначение их соответствующим цветом, интенсивность которого зависит от степени выраженности данного фактора или признака у предприятия и его конкурентов, и воспроизведение полученных результатов на карте, наподобие пчелиных сотов. Такая операция повторяется по каждому фактору и рынку в отдельности, а затем полученные результаты комплектуются в атлас стратегической конкурентоспособности предприятия. В завершении происходит сопоставление полученной палитры с палитрами соответствующих фундаментальных стратегий, на основе результата считывается уникальная конкурентная стратегия предприятия и способы ее реализации.

Технологии Database Marketing используются при разработке конкурентной стратегии крупных корпораций, так как требуют значительных материальных затрат, наличия развитой инфраструктуры и корпоративных информационных баз данных. Однако все затраты окупаются за счет высокой эффективности

технологий. Технологии Database Marketing активно используются в США, Великобритании, Японии. Благодаря их применению такие корпорации, как McDonald's, Ford, Sony, сократили свои издержки на маркетинг, менеджмент и логистику на 25%. С 2005 г. начались попытки использования данных технологий в Российской Федерации.

Таким образом, в настоящее время повышение конкурентоспособности белорусских предприятий является основным источником роста экономического благосостояния. Мероприятия по повышению конкурентоспособности любого предприятия должны начинаться с разработки уникальной конкурентной стратегии, на основе применения различных систем оценок (балльная, ранговая и спектральная) и соответствующих им ППП, таких как Statistica, Assistant Choice, Clientele, Database Marketing. Разработанные при помощи этих технологий конкурентные стратегии позволят белорусским предприятиям иметь больше шансов выстоять в борьбе за «место под солнцем», а, следовательно, и повысить конкурентоспособность страны на мировой экономической арене.