

УДК 330.3:001.895 + 658.1

## **К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ**

*Е.Д. Вайсман, Н.С. Никифорова*

В работе рассмотрена проблема снижения эффективности традиционных методов стратегического управления в условиях формирования глобально-сетевой экономики. В особенности эта проблема характерна для рынков, подверженных угрозам гиперконкуренции. В качестве выхода из создавшейся ситуации предложена система управления, основанная на формировании и развитии динамических способностей предприятия. С учетом существенных характеристик динамических способностей предложена система управления, позволяющая на основе идентификации слабых рыночных сигналов принимать упреждающие управленческие решения.

Ключевые слова: гиперконкуренция, управление промышленным предприятием, динамические способности, слабые рыночные сигналы, трансформация VRIN-ресурсов.

Примерно с середины 90-х годов исследователи отмечают существенные изменения в мировой экономической системе. Эти изменения связаны с целым рядом факторов: процессами глобализации и развитием интернационализма в производстве, постепенным нивелированием границ между отдельными отраслями, бурным развитием ИКТ и снижением регулируемости рынков. Все это приводит к трансформации сложившейся системы экономики в глобально-сетевую экономику, с одной стороны, и к новому типу конкуренции, с другой. Последний получил сегодня название «гиперконкуренция» или «инновационная конкуренция», среди ключевых признаков которой специалисты отмечают следующие.

Во-первых, это охват конкуренцией одновременно нескольких атрибутов: это сроки и другие условия выполнения заказов, ноу-хау, рыночные барьеры и даже, казалось бы, несовместимые показатели – цена и качество (в смысле одновременного требования низкой цены и высокого качества). Эта ситуация нивелирует понятия «ключевое конкурентное преимущество» и существенно усложняет выработку стратегии конкуренции.

Во-вторых, это расширение областей конкуренции: на уровне ресурсов – как между их поставщиками, так и между потребителями; между альянсами компаний; между торговыми посредниками и т.п. В этой связи предприятию часто приходится коренным образом менять свое поведение

на разных рынках и одновременно вводить несколько стратегий конкурентной борьбы.

В-третьих, это стремительно нарастающая скорость рыночных изменений, проявляющихся в изменении количества рыночных игроков – практически постоянно одни конкуренты уходят, а им на смену приходят новые; непрерывной смене конкурентных позиций; стремительном появлении новых и исчезновении старых услуг и товаров; росте количества слияний, объединений и покупок предприятий. Все это существенно затрудняет процессы планирования и прогнозирования предприятиями своих стратегий, сокращает сроки прогнозов и в целом снижает эффективность уже испытанных методов и приемов управления.

И, наконец, в-четвертых, это рост агрессивности в поведении конкурентов, вплоть до нарушения правил конкурентной борьбы, прежде всего, в области цен, что требует от предприятия зачастую немедленного реагирования.

В этих условиях резко сокращается жизненный цикл конкурентного преимущества предприятия, вплоть до исчезновения такой категории как «устойчивое конкурентное преимущество». Перед предприятиями встает задача поиска новых методов управления, позволяющих им удержать свою конкурентоспособность и выжить в условиях гиперконкуренции.

Сформированный нами генезис развития теории конкурентных преимуществ дал основание для практически однозначного вывода: вектор этого развития направлен в сторону увеличения интеллектуальной компоненты. Иными словами, в конкурентной борьбе все большее значение приобретают инновационные, нестандартные решения. По данным Программы развития ООН, сегодня на планете физический капитал (накопленные материальные блага) составляют лишь 16 % общего достояния; природные богатства – 20 %; а накопленные вложения в человека или человеческий капитал – 61 %. Во многих развитых странах доля человеческого капитала достигает 80 %.

И с этой точки зрения вполне закономерно появление в 80-х годах XX века ресурсной концепции (ResourceBasedView) стратегического управления, в соответствии с которой источниками конкурентных преимуществ предприятия являются его уникальные ресурсы и способности. В рамках этой концепции в 1997 году Дэвид Тисс [1, 2] сформулировал гипотезу, согласно которой основой получения предприятием конкурентного преимущества являются его динамические способности. В его трактовке в основе эффективного управления лежит комплекс трудно имитируемых ресурсов (VRIN-ресурсов), с одной стороны, и механизмов, способствующих в ответ на изменение внешней среды трансформировать эти ресурсы с целью формирования и развития новых компетенций, навыков и способностей, с другой. Суть определения динамических способностей, которого

придерживается большинство исследователей, занимающихся развитием теории динамических способностей [3–5 и др.], сводится к следующему: это способность предприятия распознать изменения среды, выбрать из этих изменений наиболее важные для него и внести соответствующие изменения во внутреннюю среду. Нам представляется, что с учетом скорости происходящих изменений и нарастающих угроз гиперконкуренции это определение логично уточнить за счет введения категории «упреждающие решения», а для выработки таких решений ввести понятие слабых рыночных сигналов.

Автор концепции рыночных сигналов является лауреат Нобелевской премии Майкл Спенс [6], рассмотрел ее на примере рынка труда и определил ее сущность как некоего механизма, позволяющего преодолеть информационную асимметричность.

И. Ансофф в работе [7] выделяет пять уровней осведомленности об изменениях внешней среды, отличающихся объемом информации, доступной менеджерам. На первом может быть лишь предчувствие возможных изменений, второй дает информацию об источниках новых возможностей предприятия, третий уровень – это видение конкретной возможности, четвертый дает основание для разработки мер, отвечающих выявленной возможности и, наконец, пятый характеризуется объемом информации, необходимой для оценки финансовых последствий принимаемых решений и, следовательно, для разработки стратегии развития предприятия.

Однако в эпоху гиперконкуренции изменения происходят с такой скоростью, что время, потраченное на сбор полной и точной информации, становится временем упущенных возможностей. В этих условиях решения об изменениях следует принимать еще на первых уровнях осведомленности, опираясь на слабые рыночные сигналы.

Развитие концепции слабых рыночных сигналов [в частности, 8–10] привело к ее распространению и на другие рынки. Возникло понятие «Управление по рыночным сигналам» – как управление на основе неточной и неполной информации [11]. В принципе, это означает управления в условиях неопределенности, т.е. именно в тех условиях, в которых сегодня находится абсолютное большинство предприятий. И это означает необходимость для руководства этих предприятий начинать действовать уже при первых слабых сигналах рынка.

С учетом изложенных рассуждений мы сформулировали следующее определение: динамические способности: это способности предприятия, проявляющиеся в умении распознавать и прогнозировать слабые рыночные сигналы, фокусироваться на наиболее значимых из них, и своевременно принимать и реализовывать упреждающие решения по трансформации своих VRIN-ресурсов в соответствии с этими сигналами, и с целью получения конкурентных преимуществ.

Формирование и развитие этих способностей, безусловно, требует серьезной аналитической работы (заметим, что динамические способности некоторые авторы называют интеллектуальными способностями предприятия) и разработки соответствующей системы управления предприятием.

Учитывая сформулированное определение, с одной стороны, и существенные характеристики динамических способностей, с другой, такую систему логично представить в виде двух взаимосвязанных блоков (рис. 1).

Как видно, на первом этапе управления решаются две задачи: первая – это идентификации слабых сигналов рынка, вторая – выявление наиболее значимых из них, с точки зрения предприятия. Ключевая задача второго этапа/блока управления – принятие решений относительно трансформации, в соответствии со значимыми сигналами, ресурсов. Понятно, что последние включают все виды ресурсов предприятия: материальные, финансовые, человеческие, информационные и другие нематериальные ресурсы.

Коротко остановимся на каждой из задач.

Задачи идентификации и выявления наиболее значимых слабых рыночных сигналов вполне соответствуют теории менеджмента, согласно которой бизнес нуждается в постоянном мониторинге рынка, что требует формирования механизма систематического сбора, анализа и выбора важной для компаний информации о конкурентах и рыночной конъюнктуре, внутренних факторах деятельности предприятия.

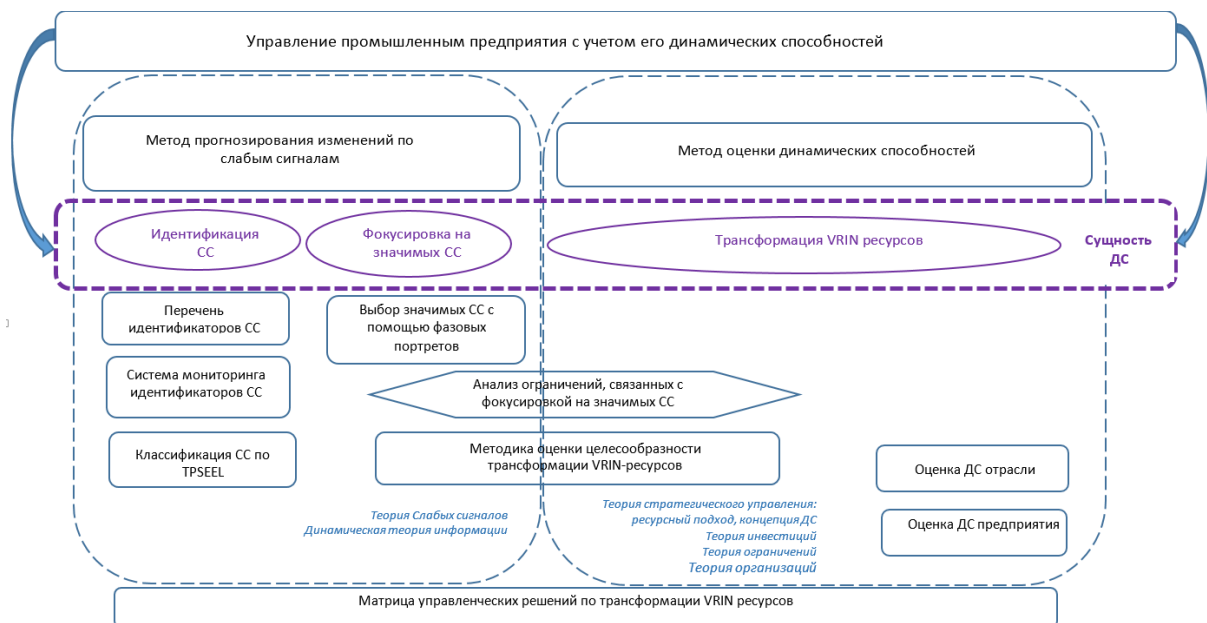


Рис. 1. Управление промышленным предприятием на основе его динамических способностей

В рамках настоящего исследования для идентификации слабых сигналов предложено:

- сформулировать перечень идентификаторов СС;
- построить систему мониторинга идентификаторов СС;
- типизировать слабые сигналы.

Общий перечень слабых сигналов, учитывая, что по ним по сути строится стратегия предприятия, должен включать идентификаторы всех уровней экономики, от макро- до микроэкономических. В частности, нам представляется целесообразным классифицировать этот перечень на основе PESTEL-методологии. Вместе с тем понятно, что для каждого предприятия, иногда даже в рамках одной отрасли, должен формироваться свой набор идентификаторов.

Для идентификации слабых сигналов на предприятиях необходима разработка соответствующих регламентов и закрепление их в Положении по системе мониторинга рынка.

Пример системы мониторинга представлен на рис. 2, к ее характеристикам мы отнесли следующие.

- используется для формулирования стратегии;
- ориентированная на будущее;
- информация, помогающая компании определять стратегические цели;
- вероятностный характер информации;
- выдает информацию, которая может оказаться актуальной;
- определяет возможности, нехарактерные явления, помехи за пределами текущей стратегии ПП;
- широкий контент;
- открытый список источников информации;
- работает с неопределенностью;
- гибкие процедуры работы системы;
- большая доля горизонтальных взаимодействий;
- сотрудничество с третьими сторонами, позволяющее идентифицировать новые сигналы.

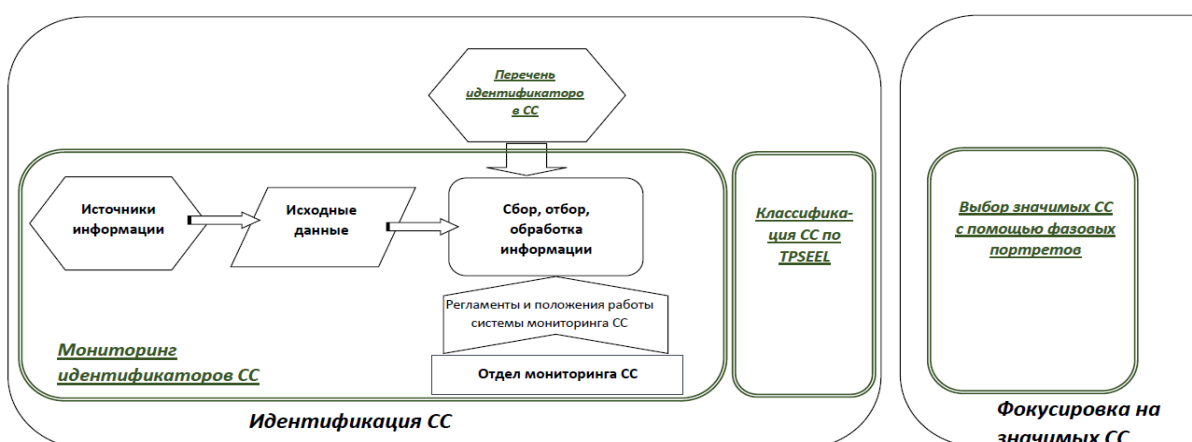


Рис. 2. Пример системы мониторинга слабых рыночных сигналов

Чрезвычайно сложной задачей управления является выявление значимых сигналов, что связано с такой сущностной характеристикой динамических способностей, как способность фокусироваться на наиболее значимых с точки зрения функционирования предприятия сигналах для своевременного принятия и реализации упреждающих решений по трансформации уникальных ресурсов.

Сложность задачи обусловлена тем обстоятельством, что каждый объект прогнозирования (в научно-технической, политической, экономической, экологической, маркетинговой и других сферах) проявляет себя в самых разных областях направлениях, выражается показателями разных размерностей, разного смысла, разной природы и направления. Другими словами, она относится к числу сложных, динамичных и многокритериальных, часто с многомерным решением задач. Понятно, что и методы, и инструменты их решения должны быть соответствующие.

С нашей точки зрения, наиболее адекватными таким задачам являются инструменты нелинейной динамики, позволяющие:

- преодолевать неопределенность задач высокой сложности;
- получать многомерные решения;
- «видеть» множество возможных многокритериальных решений и провести их анализ;
- находить числовые характеристики динамических процессов по графическим образам.

Последние получили название фазовых портретов. Их несомненное преимущество с точки зрения решаемой задачи состоит в возможности представления сколь угодно сложной системы несколькими, вплоть до единственной точки. При использовании этого инструмента наиболее значимыми рыночными сигналами будут считать те, которые сгруппируются вокруг так называемого седла фазового портрета. Решение третьей задачи управления – трансформации VRIN – будет тем эффективней, чем более корректно будут выявлены наиболее значимые для предприятия рыночные сигналы.

#### Библиографический список

1. Teece, J.D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / J.D. Teece, G. Pisano and A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – August. – P. 509–533.
2. Teece, J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance / J.D. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – P. 1319–1350.
3. Zollo, M. Learning, Environmental Dynamism and the Evolution of Dynamic Capabilities / M. Zollo, S. Winter // *Organization Science*. – 2002. – № 13. – P. 339–351.

4. Barreto, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future / I. Barreto // *Journal of Management*. – 2010. – Т. 36. № 1. – P. 256–280.
5. Карлик, А.Е. Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе / А.Е. Карлик, В.В. Платонов // *Финансы и бизнес*. – 2013. – № 4. – С. 4–12.
6. Spence, M. Job Market Signaling / M. Spence // *Quarterly Journal of Economics*. – 1973. – P. 87.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; Пер. с англ. – М. : Экономика, 2013. – 285 с.
8. Leland, H. Information asymmetries, financial structure and financial intermediation / H. Leland, D. Pyle // *The Journal of Finance*. – 1977. – P. 32.
9. Ross, S. The determination of financial structure: the incentive signalling approach / S. Ross // *Bell Journal of Economics*. 80.
10. Hörner, J. Signalling and screening / J. Hörner // *The New Palgrave Dictionary of Economics*. 2006. 2nd Ed. June 12.
11. Токарев, В. Управление по слабым сигналам [Электронный ресурс] / В. Токарев. – URL: <http://www.up-pro.ru/specprojects/shkola-menedjera/upravlenie-po-signalam.html/> (дата обращения: 19.04.2019).

[К содержанию](#)