

УДК 330.34

**АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

© 2011 г.

*О.Ф. Удалов, Д.К. Шубаев*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

udalov@ef.unn.ru

*Поступила в редакцию 03.12.2010*

Рассматривается организационно-экономический механизм инновационной политики предприятия в контексте выхода на внешние рынки. Дается характеристика отдельных фаз ее реализации с учетом специфики деятельности предприятия. Анализируется изменение конкурентных преимуществ ТНК в связи с переходом ведущих промышленно развитых стран к экономике, основанной на знаниях.

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества компаний, коммерциализация изобретения, инновационная политика, «новая экономика», стратегия корпораций, инновационное лидерство, высокотехнологичные продукты, инвестиции.

Глобализация мировой экономики и рост открытости стран обуславливают усиление инновационной составляющей в достижении конкурентных преимуществ компаний на мировом рынке. Современное развитие экономики характеризуется ускорением научно-технического прогресса и ростом влияния интеллектуальной составляющей факторов производства, которые определяют конкурентоспособность национальных экономик. Адекватное включение страны в мировую хозяйственную систему и успешная ее конкуренция с ведущими промышленно развитыми странами требуют изучения принципов и методов инновационной деятельности ведущих западных фирм.

В современных условиях для большинства предприятий ведущих стран мира сам процесс интенсивного вовлечения результатов научной деятельности в производственный процесс является главным условием выживания в конкурентной борьбе. Страны, не способные поддерживать необходимый уровень инновационной деятельности, сталкиваются с угрозой утраты технологической и экономической независимости. Инновационный процесс (ИП) (инновации) состоит в получении и коммерциализации изобретений, новых технологий, видов продукции и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности [1].

Решающее значение для деятельности компаний при выходе на внешний рынок имеет инновационная политика, заключающаяся в том, что руководитель создает такую систему управления и обеспечивает такой климат в компании, которые способствуют постоянному генериро-

ванию новых идей и мотивируют персонал к творческому поиску методов и средств выживания в конкурентной среде. В решении этих задач важное место принадлежит инновационному менеджменту, степени его готовности к быстрому и гибкому применению фундаментальных разработок и внедрению инновационных технологий. В современных условиях ускорения темпов научно-технического прогресса усиливается роль правильной прогнозной оценки НИОКР в оперативном и стратегическом аспектах, а также прогнозирования перспективного рыночного спроса потребителей и обеспечения информационного взаимодействия между научной, производственной и маркетинговой деятельностью в рамках инновационного процесса.

Главная проблема продвижения новых инноваций в бизнес состоит в том, чтобы определить, какое именно направление окажется наиболее перспективным. Менеджмент компании должен ответить на несколько основных вопросов. Первый: кто будет клиентом его компании? Физические лица, малые или крупные предприятия? В каком географическом регионе компания будет работать? Второй: какие именно продукты и услуги компания будет предоставлять этому клиенту? И, наконец, третий, главный вопрос: как компания будет это делать? И с точки зрения организации процесса, и с точки зрения работы с клиентами. Здесь сложно сделать правильный выбор, т.к. предсказать его заранее очень сложно. Особенно когда речь идет о новом продукте и новом рынке. И маркетинговые исследования в этом случае оказываются бесполезными.

Первая причина сложности выбора – неопределенность. Вторая состоит в том, что при выборе приходится отказываться от каких-то альтернативных возможностей. При этом принятие одного правильного направления и отказ от других возможностей становится важным моментом стратегического выбора. Инновация – это вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в новый или усовершенствованный продукт, воспринятый рынком, либо в новый или усовершенствованный технологический процесс, использованный в практической деятельности, либо в новый подход в сфере услуг.

На первом этапе инновационного процесса проводятся фундаментальные исследования в академических институтах, вузах и отраслевых специализированных институтах, лабораториях. Финансирование осуществляется в основном из государственного бюджета на безвозмездной основе. Здесь также проводятся исследования в ТНК с целью обеспечить конкурентоспособность своих товаров.

На втором этапе проводятся исследования прикладного характера. Они осуществляются во всех научных учреждениях и финансируются как за счет бюджета (государственные научные программы или на конкурсной основе), так и за счет заказчиков. Т.к. результат прикладных исследований далеко не всегда предсказуем, сопряжен с большой долей неопределенности, на этом этапе и далее велика вероятность получения отрицательного (тупикового) результата. Именно с этого этапа возникает возможность риска потерь вложенных средств и инвестиций в инновацию. Они носят рискованный характер и называются рискоинвестициями, а коммерческие организации (фонды), занимающиеся рискоинвестициями, – рискофирмами (венчурными).

На третьем этапе осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки. Они проводятся как в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах, так и научно-производственных подразделениях крупных промышленных предприятий, ФПП и ТНК. Источники финансирования те же, что и на втором этапе, а также собственные средства организаций.

На четвертом этапе осуществляется процесс коммерциализации от запуска в производство и выхода на рынок и далее по основным этапам жизненного цикла продукта.

На рубеже третьего этапа и выхода на рынок, как правило, требуются большие инвестиции в производство для создания (расширения)

производственных мощностей, подготовки персонала, рекламной деятельности и др. На этом этапе ИП реакция рынка на нововведения еще не определена и риски отторжения весьма вероятны, поэтому инвестиции продолжают носить рискованный характер [2].

Для осуществления роста объемов производства, расширения рынков сбыта, повышения конкурентоспособности и обеспечения условий для возврата (окупаемости) рискоинвестиций на данном этапе ИП проводится эмиссия ценных бумаг. Она позволяет привлечь дополнительные инвестиции, обеспечить их прибыльное использование при условии поддержания конкурентоспособности продукции, услуги и организации в целом. На этом инновационный процесс завершается.

В инновационном процессе центральное место занимает инновационный проект, под которым понимается:

- 1) целенаправленная деятельность по осуществлению комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;
- 2) система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

При разработке ИП в системе международного менеджмента учитываются прогнозные оценки появления конкурентных разработок, а также последствия их реализации на практике. Поэтому важное значение имеет применение опережающей базы сравнения при планировании новшеств, базирующейся на следующих альтернативных подходах:

- 1) база сравнения – показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент;
- 2) база сравнения – показатели лучшего образца конкурентов, скорректированных к началу освоения нового образца товара корпорации;
- 3) опережающая база сравнения.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества товара требует проведения маркетинговых исследований с целью определения отставания товара корпорации от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости.

Ориентация плановых показателей нового образца на показатели лучшего образца на данном рынке не обеспечит конкурентоспособности нового образца. При этом происходит только частичное улучшение выпускаемого образца. Эта стратегия приемлема только при достаточно высоком имидже корпорации или товара, существовании крайней необходимости улучшения каких-либо показателей качества товара и при ограниченности ресурсов на повышение качества товара.

Некоторые корпорации стратегию повышения качества товара ориентируют на тенденции НТП в данной области на начало освоения нового образца в серийном производстве. Эта стратегия приемлема при отсутствии качественной информации (и, соответственно, высокой неопределенности решения), экспериментальной базы и средств на коренное улучшение продукции [2].

Корпорации, ставящие цель выйти в лидеры на данном рынке с новым товаром, должны применять опережающую базу сравнения, т.е. необходимо спрогнозировать тенденции НТП в данной области на период внедрения нового товара у потребителей. При таком подходе корпорация не будет отставать от лидеров. Такая стратегия присуща известным, богатым отечественным и ведущим зарубежным корпорациям [1].

При планировании обновления объекта в качестве опережающей базы сравнения можно применить:

- 1) лучший мировой образец аналогичного объекта;
- 2) перспективные показатели, которые будут достигнуты к началу освоения нового объекта;
- 3) перспективные показатели, которые требуются потребителю.

Корпорации, ставящие цель опередить конкурентов, должны спрогнозировать тенденции технического прогресса по важнейшим параметрам объекта на период до внедрения у потребителей первых новых образцов всей намечаемой к выпуску программы. При таком подходе по важнейшим параметрам прогнозируется тенденция развития данного направления и эти параметры закладываются в техническое задание на проведение НИР. Применение опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства товаров требует высокой квалификации всего персонала, современной научно-экспериментальной базы, большого объема достоверной информации. В связи с этим такой подход может применяться к воспроизводству только приоритетных товаров.

Успех применения того или иного стиля управления зависит от многих обстоятельств: содержания задачи, сроков ее решения, личности руководителя, особенностей коллектива и исполнителей, специфики текущего момента и других факторов.

Развитие конкурентных преимуществ в «новой экономике», возникшей в последние десятилетия XX века, вызвано переходом ведущих промышленно развитых стран от ориентации на обрабатывающую промышленность к экономике, основанной на знаниях.

Переход к экономике, основанной на знаниях, возникшей в последние десятилетия XX века, привел к двум важнейшим последствиям в реальном секторе экономики: во-первых, у фирм появился потенциал для получения выгод от эффекта возрастающей отдачи; во-вторых, расширяются возможности для копирования идей, технологий и продуктов.

При этом все больше проявляется эффект возрастающей отдачи от масштабов производства, что вызвано следующими обстоятельствами.

1. Распространение сетевых услуг происходит на основе наличия определенных стандартов и приводит к расширяющимся сетевым экстерналиям (последствиям).

2. Возникновение эффекта «удерживания (запирания) клиента» вследствие высоких издержек переключения. Т.е. чем больше средств инвестирует потребитель в приобретение высокотехнологичных продуктов и обучения навыкам их использования, тем выше становятся его издержки переключения на продукт конкурента.

3. Производство многих инновационных продуктов основано на тиражировании, когда высокие издержки фирма несет только при изготовлении оригинала, а выпуск копий обходится ей с минимальными дополнительными затратами.

4. Эффект обучения производителя. По мере накопления производственного опыта и обучения персонала, осознания миссии и формирования культуры компании, нулевыми предельными издержками, равными цене носителя фирмы, накапливаются неявные (или имплицитные) знания, в силу своей природы защищенные от передачи другим производителям в отрасли. Их можно перенять только в процессе работы в компании, тренинга, длительного внутреннего наблюдения. Поэтому конкуренты находятся в менее выгодном положении. Практика показывает, что чем сложнее технология производства, тем сильнее действует эффект обучения и тем больше его вклад в возрастающую отдачу.

В то же время высокая емкость инновационных технологий и высокотехнологичных продуктов новыми знаниями приводят к негативным моментам для фирмы-инноватора, т.к. это открывает простор для копирования и имитации. Если в индустриальной экономике традиционные факторы производства (земля, труд, капитал) были конкурентными и использующие их компании защищены правами собственности и патентами и могли легко предотвратить копирование конкурентами ее уникальных активов или товаров, то в экономике, основанной на знаниях, ни инновационная бизнес-идея, ни технология, ни продукт не могут быть полно-

стью защищены от копирования и подражания. Поэтому *неконкурентность* и *неисключаемость* знаний приводят к снижению нормы доходности на инвестиции и, как следствие, к снижению объема этих инвестиций.

*Неконкурентность* в потреблении означает, что доступность знаний для одних не снижает их доступности и ценности для других.

*Неисключаемость* означает невозможность воспрепятствовать потреблению знаний теми, кто не заплатил за это право.

Столкновение с этими последствиями поставило перед фирмами необходимость решать проблему одновременного извлечения преимуществ из положительного эффекта масштаба и защиты от угрозы копирования. Решение этой проблемы реализуется либо в способах организации бизнеса, либо изменением стратегии рыночного поведения.

Благодаря новым технологиям происходит трансформация среды деятельности экономических агентов. Инвестиционный бум в сфере информационно-компьютерных технологий во второй половине 1990-х гг. привел к серьезным организационным изменениям на уровне фирмы.

Во-первых, существенная доля ценности информационных технологий заключается в способности стимулировать дополнительные инвестиции в организацию бизнеса и производства.

Во-вторых, эти инвестиции, в свою очередь, приводят к повышению производительности через снижение издержек и, что более важно, через стимулирование фирм повышать качество выпуска в форме новых продуктов или улучшений, таких как удобство, соблюдение сроков доставки, качество и разнообразие, возникновение которых связано с использованием неосязаемых активов фирм.

При этом распространение компьютерных технологий стимулируют три направления инвестирования:

Первое – внутрифирменные организационные изменения:

- 1) отмена ставок сдельной оплаты труда;
- 2) предоставление работникам права свободно планировать график работы;
- 3) делегирование полномочий принятия решений индивидам и командам;
- 4) более высокий уровень навыков и образования персонала;
- 5) повышенное внимание к выявлению уровня подготовки до принятия решения о приеме новых сотрудников на работу;
- 6) более частые и содержательные контакты с потребителями и поставщиками;

7) укрепление горизонтальных коммуникаций в команде и другие изменения во внутренней структуре.

Второе – изменение взаимоотношений с поставщиками, вертикальная интеграция. (Стратегии закупок, основанные на существенном сокращении издержек на межорганизационных сетях.)

Третье – изменение взаимоотношений с покупателями (получение информации о товаре, его поиск, покупка и послепродажное обслуживание через Интернет).

В результате фирмы приобретают существенные по доле в их капитале и высокопроизводительные, но неосязаемые активы.

Капитал, вложенный в информационные технологии, особо тесно связан с неосязаемыми активами, такими как вложения в разработку нового программного обеспечения, увеличения баз данных, обеспечение новых бизнес-процессов, привлечение все более квалифицированного персонала и проведение крупных организационных преобразований. Так, на каждый доллар, вложенный в информационные технологии, фирма получает дополнительно 9 долл. неосязаемых активов. Расходы на информационные технологии оказывают свое влияние на все факторы производства и в совокупности дают диспропорционально больший эффект отдачи от их использования. Это повлияло на стимулирование вложений в информационные технологии в 90-е гг. XX века.

К организационным изменениям, сопровождающим внедрение информационных технологий, можно отнести децентрализацию производства, дистрибуции, маркетинговых и финансовых служб.

Таким образом, применение фирмами новейших достижений в области информационно-компьютерных технологий позволяет им существенно повысить конкурентоспособность за счет организационных изменений, что приводит к росту их капитализации за счет роста невидимого капитала и повышает их рыночную стоимость. В новой экономике происходит изменение источника конкурентных преимуществ от выгодной рыночной позиции к трансформации знаний и нововведений в реальные активы.

Новая стратегия пришла на смену представлениям о стратегическом мышлении последней трети XX века, когда основное внимание уделялось соперничеству с конкурентным окружением и различные конкурентные стратегии отличались только факторами, с помощью которых фирмы добивались преимущества над конкурентами. Деятельность руководства компаний сводилась главным образом к оценке того, что

Таблица 1

## Зависимость конкурентоспособности фирм на мировом рынке от стадий конкуренции

| Стадия конкуренции   | Конкуренция на основе способов производства  | Конкуренция на основе инвестиций  | Конкуренция на основе инноваций   | Конкуренция на основе богатства  |
|--|--|---|---|--|
| Уровень развития экономики страны  | Экономика страны зависит от наличия природных ресурсов и дешевой рабочей силы        | Экономика страны зависит от интенсивности и объема инвестиций и качественного улучшения ресурсов                          | Экономика страны зависит от количества и качества нововведений  | Экономика страны зависит от накопленного в прошлом богатства   |
| Характеристика уровня конкурентоспособности фирм и отраслей на мировом рынке | Конкурентоспособность невысокая. Экспортируется продукция с низким уровнем обработки | Конкурентоспособность высокая как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Экспорт имеет большой объем и развитую структуру | Конкурентоспособность высокая. Фирмы занимают позиции лидеров на мировом рынке. Экспорт наукоемкой продукции и технически сложных изделий | Конкурентоспособность фирм на внешнем рынке зависит от имиджа, который складывается на протяжении исторически длительного времени. Экспорт выборочной (эксклюзивной) продукции |

делают конкуренты, и превзойти их в этом. Стратегическое мышление фирм повторяло стратегию конкурентов, а сами фирмы производили продукт, во многом имитирующий продукт конкурентов.

Инновационное лидерство – это стратегия поведения компаний, одновременно преследующая достижение двух целей: создания товара, имеющего рыночную ценность для потребителя, и осуществление инноваций. При этом основой стратегии инновационного лидерства является принципиально новый результат деятельности фирмы, имеющей для покупателя высокую ценность (табл.1) [2].

Стратегия инновационного лидерства радикально отличается от стратегии завоевания конкурентных преимуществ. Она лишь частично предполагает сегментацию рынка, направленную на удовлетворение дифференцированных потребностей.

1. Она не связана только с внедрением технологических новинок.

2. Ею могут овладеть не только компании, функционирующие в сфере высоких технологий, и даже не только компании-изобретатели, первыми разработавшие товар и предложившие его на рынке.

3. Она позволяет видеть возможности там, где другие видят ограничения.

4. Она может принести успех даже тогда, когда сама компания и экономика в целом переживают не лучшие времена.

Для достижения устойчивого положения на рынке и прибыльного роста компания, избравшая стратегию инновационного лидерства, уходит от стратегии подражания и вместо того, чтобы искать незначительные улучшения своего продукта по сравнению с продуктом конку-

рента, создает абсолютно новый продукт или находит совершенно новое решение задачи. Инновационные лидеры (ИЛ) создают такие новшества, которые выводят компанию за пределы сложившихся рыночных условий благодаря своей качественно новой полезности для потребителей и сконцентрированы на создании новых возможностей, т.к. ИЛ ориентированы на создание своего рынка.

Главное в стратегии ИЛ – это достижение одновременного и равнозначного сочетания в своем товаре, услуге, технологии и новизны и ценности для потребителя.

Смещение основной линии поведения фирмы при традиционной конкурентной стратегии и стратегии инновационного лидерства можно проследить при сопоставлении трех базовых компонентов – отношения к конкуренции, покупателям и возможностям компании (табл. 2).

Таким образом, стратегия инновационного лидерства направлена не столько на борьбу с конкурентами, сколько на создание новых рынков. Стремясь к инновационному лидерству, фирма может преодолеть тенденции развития отрасли, перестать соревноваться за лучшее положение на существующем рынке и создать новый рынок и новый спрос. Поэтому для того, чтобы стать инновационным лидером, недостаточно одних только инноваций, необходимо создание массового рынка. Часто случается, что компания, представившая инновационный продукт, не способна дать потребителям возможность осознать его ценность для них и тем самым сделать продукт массовым. В результате прибыль от продажи разработанного продукта достается не технологическому лидеру, а инновационному лидеру, создавшему массовый спрос.

Таблица 2

## Сравнение стратегии поведения фирм при традиционном и инновационном лидерстве

| Базовые компоненты стратегии | Традиционное лидерство   | Инновационное лидерство   |
|------------------------------|--|---|
| Конкуренция                  | Опережать конкурентов  | Найти радикально новую ценность, делающую конкуренцию незначительной                                  |
| Покупатели                   | Сохранять лояльных покупателей и все полнее удовлетворять их потребности | Ориентироваться на массового покупателя, привлекать новых покупателей, пусть даже ценой потери старых |
| Возможности                  | Расширять и укреплять существующие возможности компании                  | Использовать сотрудничество с другими компаниями  |

Однако новый продукт или бизнес-идея, благодаря которым компания обретает потенциал ИЛ, часто не может быть защищен от копирования и имитации. Фирмы, добивающиеся ИЛ, не следуют традиционному способу максимизации прибыли, присущей фирмам с монопольной властью. Ограничение выпуска и назначение высокой цены, характерные для традиционных монополий и фирм с несовершенной конкуренцией, приводят не только к чистым потерям общественного благосостояния, но и к появлению конкурентов, стремящихся назначить более низкие цены и захватить рынок.

Поэтому способы максимизации прибыли, принятые в индустриальной экономике, неэффективны в экономике, основанной на знаниях. Здесь фирмы концентрируются не на удержании высоких цен и ограничении выпуска, а на продаже принципиально нового, нужного по-

ребителю товара по доступной цене. Компания не ориентируется на уже существующий рынок, а сама создает спрос, и это служит мотивом к снижению издержек. В результате создается рыночная структура нового типа. В ней выигрывают и производители путем завоевания доминирующей позиции, и потребители, получающие товар в большом объеме по низкой цене [3].

## Список литературы

1. Антипина О.Н. Настоящее богатство «новой экономики» / США – Канада. Экономика – политика – культура. 2008. № 12.
2. Инновационный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, 327 с.
3. Strategic Thinking for the Next Economy. Ed. By M. Cusumano, C. Markides. San Francisco. 2001. P. 197–228.

## ANALYSIS OF CHANGES IN THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

*O.F. Udalov, D.K. Shibaev*

The organizational-economic mechanism of a company's innovative policy in the context of its access to foreign markets is considered. We characterize separate phases of its realization taking into account specific features of the company's activity. Changes in the competitive advantages of the multinational corporations in connection with transition of the leading industrially developed countries to knowledge-based economy is analyzed.

*Keywords:* competitive advantages of companies, invention commercialization, innovative policy, «new economy», strategy of corporations, innovative leadership, hi-tech products, investments.