

А.А. Макаров, д-р экон. наук, проф.,  
А.Р. Гарифулин, аспирант<sup>1</sup>,  
г. Екатеринбург

## ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ И МОДЕЛЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкурентоспособность современного промышленного предприятия обеспечивается не столько ростом, сколько его развитием. Тип конкурентного преимущества, реализуемого фирмой, связан со способом обеспечения конкурентоспособности. Используемая фирмами стратегия диверсификации помогает промышленному предприятию реализовывать тот тип конкурентного преимущества, который обеспечит конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Описан практический пример реализации стратегии связанной диверсификации, в основе которой лежат ключевые технологические и организационные компетенции конкретного промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегия диверсификации, технологические и организационные компетенции, тип конкурентного преимущества.

Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия находится в центре исследований экономической науки и совершенствования хозяйственной практики на протяжении всего XX столетия. Особую актуальность эта задача приобретает для отечественных предприятий в первом десятилетии XXI века в связи с предстоящим вступлением России в ВТО.

В настоящее время общепризнано, что конкурентоспособность промышлен-

ного предприятия должна обеспечиваться не только аппаратом и механизмами такой экономической категории, как «рост», но и «развитие», и «качественные изменения». Эти качественные изменения базируются, с одной стороны, на синтетических теориях конкурентоспособности, отражающих взаимодействие элементов внутренней и внешней среды и, с другой стороны, моделях ключевых компетенций и цепочки ценностей, которые являются основой стратегии развития в рамках ресурсной концепции. В настоящей работе нами был применен ряд моделей, теоретическое и практическое осмысление которых позволило разработать конкурентоспособную стратегию конкретного предприятия.

Современная концепция конкуренции объединяет в себе три группы теорий, объясняющих природу обеспечения фирмой конкурентных преимуществ

---

<sup>1</sup> Макаров Александр Викторович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации предприятий машиностроения Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н.Ельцина; e-mail: Avmakarov17@mail.ru.

Гарифулин Андрей Раисович – аспирант Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н.Ельцина; e-mail: Ann2003@list.ru.

с позиций, во-первых, поведенческой логики, во-вторых, структуры конкурентного рынка и, в-третьих, функционально-ролевого подхода, объясняющего роль конкуренции в экономике, что представлено нами в таблице.

Термин «конкуренция» восходит к латинскому «*concurrentia*», означающему «столкновение», «соствязание». Ранние исследователи экономических отношений вкладывали в категорию «конкуренция» именно поведенческую трактовку. А. Смит [1], в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора, соперничеством, между индивидуальными продавцами и покупателями за наиболее

выгодные продажи и покупки товаров. При этом он замечал, что рыночная экономика, не подчиненная единому замыслу, тем не менее следует строгим правилам поведения. В соответствии с этими правилами свободная конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные силы. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Таким образом, конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования. Наряду

Таблица

Структура подходов в современной концепции конкуренции

Подход	Автор теории	Основные положения
1	2	3
Поведенческий	Смит А.	Конкуренция – сила, обеспечивающая взаимодействие спроса и предложения, уравнивающая рыночные цены. «Невидимая рука» – механизм регулирования пропорций общественного производства
	Риккардо Д.	Положение о «совершенной конкуренции», меновой стоимости и законах, регулирующих цены
	Робинсон Д.	Конкуренция как закон, устанавливающий правила регулирования цен, заработной платы, ренты.
	Маркс К.	Конкуренция – борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров
	Маршалл А.	Конкуренция – борьба за редкие экономические блага, за деньги потребителя
	Хейне П.	Конкуренция – стремление удовлетворить критериям и доступ к редким благам
Структурный	Эджуорт Ф. Курно А. Робинсон Д. Чемберлин А. Макконнелл К. Брю С. «Теория четырех типов рынков»	Обеспечивает анализ структуры рынка и условий рынка для совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии, чистой монополии

Окончание тааблицы

1	2	3
Функциональный	Шумпетер Й.	Конкуренция – соперничество старого с новым
	Хайек Ф.	Конкуренция – процедура открытия, скрытое становится явным
	Азоев Г.	Конкуренция – соперничество между юридическими и физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели
	Иванова Е.	Конкуренция возникает при независимости продавцов, конкурентная система должна быть открытой и сравнимой
	Фатхутдинов Р.	Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами с целью удовлетворения объективных или субъективных потребностей
	Юданов А.	Конкуренция – борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка
	Портер М.	Конкуренция – динамичный процесс, на который оказывают влияние пять сил, определяющих предельный потенциал прибыльности отрасли

с этим конкуренция – механизм регулирования пропорций общественного производства, поскольку благодаря конкуренции происходит перераспределение капиталов между отраслями. Конкуренция как «невидимая рука» координирует деятельность участников рынка, создавая возможность максимального удовлетворения потребностей и наилучшего использования ресурсов в масштабе общества в целом.

Идеи ценового регулирования рынка на основе конкуренции развил Д. Рикардо. Положение о совершенной конкуренции, теоретическую модель которой разработал Д. Рикардо [2], помогло понять, каким образом «естественные» цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления и как последние способствуют развитию экономики.

Аналогичной точки зрения придерживалась Д. Робинсон, которая счита-

ла, что конкуренция, являясь единственным регулятором цен, заработной платы, ренты, сама по себе выступает в качестве закона, устанавливающего правила этого регулирования [3].

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции развивалось в направлении более точного указания ее целей и способов ведения конкурентной борьбы. Так, в марксистской трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли [4].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист А. Маршалл [5], связывает ее с борьбой за редкие экономические блага (в том смысле, что их объем меньше потен-

циальной потребности общества) и за деньги потребителя. Современный американский экономист П. Хейне также считает, что «конкуренция – есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам» [6].

Итак, категория «конкуренции» начала свое развитие с поведенческой трактовки и была в дальнейшем дополнена трактовкой структурной. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Э. Чемберлина и других ученых, заложивших фундамент современной теории рынков и его четырех основных типов: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии. При структурном подходе акцент смещается непосредственно с борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка и условий, господствующих на нем. В работах К. Макконнелла и С. Брю отмечается, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [7].

В центре внимания структурных теорий находится задача установления факта принципиальной возможности влияния отдельного хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной [8].

Третий подход к определению сущности конкуренции можно классифицировать как функциональный. Он рассматривает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер в рамках своей теории экономического развития определяет конкуренцию как соперничество старого с новым, ведя речь о товаре, технологии, ресурсах, способе организации производства. С одной сторо-

ны, нововведения скептически принимаются рынком, с другой стороны, если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии [9].

Ф. Хайек [10] представлял конкуренцию как «процедуру открытия». По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Только конкуренция открывает, какая из возможных линий поведения предприятия на рынке является эффективной.

Отечественные экономисты уточняют трактовку категории «конкуренция». Так, например Г.Л. Азоев определяет конкуренцию как соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [11]. По мнению Е.А. Ивановой, эффективная конкуренция возникает, когда покупатели или продавцы оперируют независимо, даже если рынок не является чисто или совершенно конкурентным, при этом конкурентная система должна быть открытой и свободной, а ее участники – сравнимы [12]. Как справедливо отмечает В. Кривоатов, конкуренция может быть определена как совокупность экономических отношений, возникающих вследствие рыночного соперничества хозяйствующих единиц, которые заинтересованы в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели [8].

Наиболее гармоничными теориями конкуренции как экономической категории, на наш взгляд, являются современные теории М. Портера и А. Юданова, в которых органично синтезируются элементы поведенческой, структурной и функциональной составляющих сторон этого рыночного явления.

М. Портер выдвигает и обосновывает концепцию «пяти сил конкуренции»,

позволяющую определить детерминанты, оказывающие наибольшее влияние на хозяйствующее субъекты в условиях рыночной конкуренции. Модель генерических стратегий М. Портера позволяет понять природу конкурентного поведения участников рынка. По Портеру, существует три основных генерических стратегии [13, 14]:

- стратегия дифференциации – создание у покупателя чувства убежденности в том, что продукт компании превосходит подобный продукт конкурентов; данное обстоятельство позволяет ей предлагать более высокие цены;
- стратегия лидерства по издержкам – достигнув низких затрат на производство, компания может получать высокие прибыли при низких ценах;
- стратегия фокусирования – применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка, вплоть до единственного сегмента.

Достаточно близка по своей сути концепция, описывающая типы конкурентных преимуществ, предложенная А. Юдановым [15]. Лидерство в минимизации издержек (по Портеру), или виолентный тип конкурентного преимущества (согласно концепции Юданова) предполагает обеспечение минимальных в отрасли единичных издержек за счет «экономики масштаба». Фирмы, выпускающие продукт в большом объеме и ориентированные на удовлетворение массового спроса, следят за издержками по всей ценностной цепочке своей внутренней деятельности. В кризисные периоды подобные компании активно задействуют и цепочку ценностей своих поставщиков и потребителей, вовлекая и их в работу над минимизацией издержек.

Виолентный тип характерен для предприятий, действующих в сфере массового производства. Фундаментальный источник силы реализующих её предприятий заключен в том, что такое производство можно организовать более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными компаниями.

Способ достижения конкурентоспособности виолентов достаточно прост: опираясь на силу масштабов своего производства, предприятие старается доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Оно привлекает покупателя сравнительно дешевой и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причём забота о покупателе – не благотворительность со стороны виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста. Она является следствием понимания ими законов массового спроса, который не может породить плохой или дорогой товар.

Дифференциация (по Портеру) или патентный тип конкурентного преимущества (по Юданову) предполагает обеспечение конкурентоспособности организации за счет производства уникальной продукции с особыми потребительскими свойствами. Ассортимент подобных фирм, как правило, узкий, но глубоко продвинутый. Эти фирмы могут быть признаны специалистами в своей узкой области деятельности. Производство таких фирм, как правило, технически сложное, что создает защиту от копирования.

Патентный тип конкурентных преимуществ типичен для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Он предусматривает изготовление осо-

бой, необычной для определенного круга потребителей продукции. Свою рыночную силу предприятия-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такие предприятия стараются не распыляться, пытаются контролировать наибольшую часть всего рынка, а завоевывать максимальную долю конкретного рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на производстве и продвижении продукции, пользующейся именно ограниченным спросом. Стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями заставляет пациентов узко очерчивать свою рыночную нишу. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции для них заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества у тех предприятий, которые посвятили свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются – масштаб производства и большой размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние участники рынка.

Третий тип конкурентного преимущества – фокусирование (согласно концепции М. Портера) предполагает или сфокусированную дифференциацию, или сфокусированную минимизацию издержек. Второй вариант близок коммутантному типу конкурентных преимуществ согласно концепции А. Юданова. Этот тип конкурентного преимущества характерен в основном для фирм малого бизнеса и предполагает удовлетворение точечного, локального спроса по месту его возникновения. Фирмы – последователи коммутантного типа конкурентных пре-

имуществ – обладают гибкостью, обязаны приспосабливаться к конъюнктуре спроса, следить за изменениями спроса, моды и покупательских предпочтений и соблюдать паритет цен с конкурентами, чтобы удержать свою конкурентоспособность.

Коммутантный тип конкурентного преимущества преобладает в сферах традиционного бизнеса в региональных масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд клиентов («услуга шаговой доступности»).

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с определенными обстоятельствами появилась надобность в определенной продукции. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей в сочетании с наличием технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового или специализированного производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. Это создает основу для формирования слоя коммутантов.

Создаваемые каждый раз для каждого конкретного случая многочисленные малые предприятия в состоянии оперативно заполнять рыночные пустоты. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Отсутствие крупных производственных мощностей, особых дорогостоящих технологий или научно-технических заделов, то есть того, чем сильны крупные фирмы-лидеры, позволяет коммутантам быстро менять сферу и предмет деятельности. Повышенная гибкость становится источником конкурентоспособности коммутантов на рынке.

А. Юданов, вслед за Й. Шумпетером и другими научными лидерами теории инновационного развития, ввел еще один, дополнительный тип конкурентного преимущества – лидерство в инновациях или эксплерентный тип. Продуктом фирм в этом случае является инновация принципиального характера в виде конструкторской разработки или промышленного образца нового изделия. Риски подобных фирм велики, они связаны с отсутствием спроса на инновационную продукцию и отсутствием собственного финансового обеспечения подобной венчурной деятельности. Но в случае успеха (создания принципиально нового продукта и вывода его на рынок) прибыль этих фирм оказывается достаточно велика.

Главным преимуществом эксплерентов является опережение во внедрении принципиальных нововведений. Такие предприятия стремятся к созданию нового рынка и извлечению выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем. Основной чертой предприятий, придерживающихся данной стратегии, является постоянное внедрение новаций, в первую очередь, относящихся к созданию новой и уникальной потребительской стоимости.

В рамках каждого типа конкурентных преимуществ предприятием может быть реализован как рост, так и развитие. Субъективно выбор зависит от руководителя фирмы, от его склонности к инновациям и риску.

Использование вышеизложенных теоретических подходов и концепций обеспечения конкурентоспособности в исследовании практики бизнеса на примере нескольких промышленных предприятий позволило выйти на некоторые интересные практические результаты.

Во-первых, был проведен анализ отраслевой конкурентной позиции исследуемых предприятий. На основе использования модели «5 сил конкурен-

ции» было выявлено, что дальнейшая конкуренция в отрасли ведет к перенасыщению рынков, в рамках которых работают исследуемые производственные предприятия. Анализ движущих сил рынка показал, что привлекательность отраслей, в которых присутствуют исследуемые производственные предприятия, падает. Это связано с исчерпанием емкости рынка, устареванием используемых технологий с ужесточающейся конкуренцией в отрасли из-за роста числа игроков в ней, усиления требований по качеству и цене со стороны потребителя и др. В силу этого возникло предположение об использовании для развития подобных предприятий стратегии диверсификации.

Вторым шагом было определение типа конкурентных преимуществ базового бизнеса, формулирование ключевых компетенций, которые, по мнению современных авторов, лежат в основе конкурентных преимуществ организации [16, 17].

Если фирма – *лидер в дифференциации*, то для фирмы уместна только связанная диверсификация: развитие технологических компетенций, создание и производство нового продукта под новый для фирмы рыночный сегмент, или производство сопутствующих продуктов (услуг).

Если фирма – *виолент*, лидер в минимизации издержек, то возможна несвязанная диверсификация, поскольку у фирмы, скорее всего, есть избыточный финансовый ресурс, который может быть использован для приобретения готового бизнеса или для восполнения любого вида ресурса.

Если фирма – *коммутант*, лидер в фокусировании, то диверсификация ей противопоказана. У подобного рода фирм «нет запаса прочности» для осуществления диверсификации, которая связана с инвестициями.

Фирмы-коммутанты, понимая свою ограниченную позицию на конкурентном рынке, стремятся по возможности использовать связанную диверсификацию для изменения своего конкурентного позиционирования.

Если фирма – *эксплерент*, диверсификация невозможна, поскольку в этом случае происходит распыление ограниченных для создания инноваций ресурсов.

Раскроем применение изложенных теоретических подходов на примере ОАО «Металлист». Базовым бизнесом ОАО «Металлист» является производство сменного оборудования для машин и оборудования металлургического профиля. Деятельность основана на базовых компетенциях традиционного металлургическо-машиностроительного профиля.

Если говорить о базовой деятельности организации, то тип конкурентного преимущества, осуществляемого ОАО «Металлист» – коммутантный. Производство было создано для осуществления ремонтов горнорудного оборудования Качканарского ГОК «Ванадий». После выделения в самостоятельный бизнес в 1989 г. предприятие работало на рынке, продолжая осуществлять ремонт оборудования для Качканарского ГОКа и других ГОКов Урало-Сибирского региона. Затем предприятие начало осваивать производство аналогичной продукции для других фирм-потребителей, выполняя в основном единичные или мелкосерийные заказы.

Специфика деятельности фирмы как коммутанта состоит в ее гибкости, стремлении приспособиться к имеющемуся спросу, нахождении и удовлетворении любого заказа. Цена продукции фирмы – коммутанта должна минимально превышать затраты, чтобы обеспечить паритет с конкурентами. По ценовым характеристикам предприятие должно быть срав-

нимо с конкурентами, поскольку в производимом продукте нет абсолютно никаких особенностей – качество продукта стандартное. Если издержки, а следовательно, и цена поднимаются выше цены конкурентов, заказчик переключается на продукт конкурента. «Цена переключения» для клиента фирмы-коммутанта равна нулю. Из существующих на рынке конкурентов фирмы–потребители выбирают те, которые территориально ближе к потребителю, чтобы минимизировать транспортные издержки. Норма прибыли фирм данного типа конкурентных преимуществ невелика.

Выделим стратегические зоны хозяйствования (направления деятельности) ОАО «Металлист»:

- производство горнорудного оборудования;
- производство запчастей и сменных элементов горнорудного оборудования;
- производство комплектующих для горнорудного оборудования, производимого зарубежными фирмами (Сандвик, Метцу);
- производство рам боковых для железнодорожных вагонов;
- производство и установка свайных опор (новое диверсифицированное направление).

Конкурентами ОАО «Металлист» по горнорудному оборудованию являются четыре предприятия – ОАО: «Востокмаш», завод в Старом Осколе, а также два предприятия в ближнем зарубежье – Казахстане и Украине.

На рынке присутствуют и более мелкие производители, которые соперничают с ОАО «Металлист», – это механические цеха ГОКов или механические заводы при ГОКах. Третью группу конкурентов представляют международные концерны (преимущественно со шведским участием) – «Сандвик» и «Метцу».

С целью расширения своей доли на рынке горного оборудования предприятие идет на кооперационное взаимодействие со шведской фирмой «Сандвик» и становится поставщиком трудоемких изготавливаемых деталей для горного оборудования, которое «Сандвик» продает российским потребителям.

По данному направлению деятельности ОАО «Металлист» также реализует коммутантную стратегию, поскольку велика зависимость от фирмы-партнера, которая диктует условия сотрудничества, устанавливает уровень контрактной цены, вводит запреты на самостоятельную работу российской фирмы на российском же рынке.

Стратегическая карта конкурентов для российских производителей горного оборудования представлена на рис 1.

Стратегическая карта конкурентов наглядно показывает наличие кластера мелких фирм-конкурентов и конкурент-

ного кластера, состоящего из четырех производителей на территории СНГ, демонстрирующих высокое качество производимой продукции.

Конкурентный рынок в первую очередь ориентируется на цену, поэтому даже относительно крупные игроки не имеют возможности доминирования в силу достаточно высокой стандартизации продукта. В силу ограниченных возможностей для развития в рамках коммутантной конкурентной стратегии фирма начинает искать возможность стратегии диверсификации.

Согласно теории диверсификации фирма выбирает в своем развитии вариант связанной или несвязанной диверсификации. Объективно связанная диверсификация является более предпочтительной. Принятый вариант развития стратегии диверсификации должен по возможности обеспечить фирме переход к использованию нового типа конку-

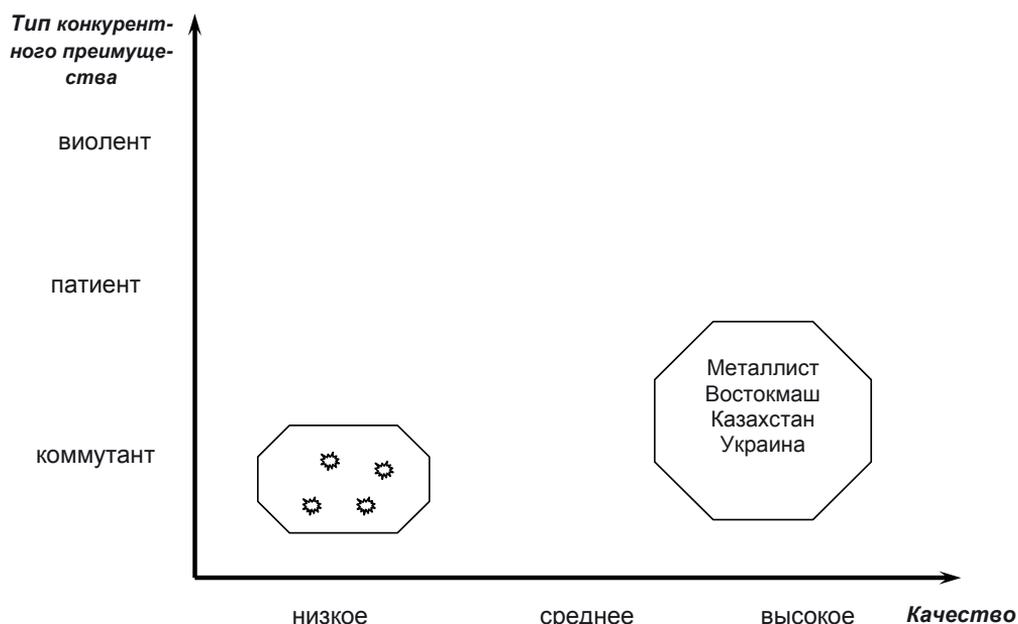


Рис. 1. Карта стратегических групп конкурентов по основным видам деятельности ОАО «Металлист»

рентных преимуществ – пациентного или виолентного. Виолентный тип обеспечивает максимальную норму прибыли, но он возможен только при доступе на массовый рынок. Объективная экономическая реальность такова, что многие массовые рынки машиностроительной продукции для российского производителя становятся недоступными. Они уже заняты западными производителями, обладающими богатыми финансовыми ресурсами, которые позволяют им жестко контролировать возможный выход на рынок потенциальных конкурентов. «Барьеры на вход», описанные М. Портером в его работах, посвященных конкуренции, для фирм виолентной стратегии очевидны. Поэтому фирме, подобной ОАО «Металлист», единственно возможным становится путь трансформации своей конкурентной стратегии в пациентную (лидерство в дифференциации).

Выбор вида деятельности в рамках диверсификации опирается на идентификацию организационного потенциала фирмы, который, в свою очередь, определяется структурированием видов ее деятельности, компетенций, заложенных в основу ее конкурентоспособности и обеспечивающей ее целостность [18, 19].

Для ОАО «Металлист» выделяется ключевая функциональная компетенция – знания и навыки в области литейного и металлообрабатывающего производства. Второй ключевой компетенцией является возможность использования имеющихся у предприятия технологических способностей для организации производства нового продукта для нового сегмента потребителей.

Для ОАО «Металлист» выявлены ключевые компетенции, позволяющие ему использовать стратегию диверсификации, опирающуюся на функции исследования и развития. Значимость других функционалов для ОАО «Металлист» в

порядке убывания для реализации стратегии диверсификации экспертно выявлена следующая:

- операционная функция
- корпоративная функция управления
- маркетинг и продажи
- обслуживание клиентов
- корпоративные финансы
- информация.

Следует отметить, что в технологически ориентированных отраслях функция «развитие технологий» превалирует над функцией «маркетинг и продажи». Именно вопрос технологического развития становится толчком к развитию диверсификации.

Для любой фирмы важна оценка потенциала прибыльности ресурсов и способностей компании. Прибыль, которую фирма получает от своих ресурсов или способностей, определяется тремя факторами: способностями достигать конкурентного преимущества, поддерживать устойчивое конкурентное преимущество и присваивать результаты конкурентного преимущества.

Для достижения конкурентного преимущества на основе ресурса или способности необходима уникальность. Общедоступные ресурсы и способности становятся причиной конкуренции, уникальные – источником конкурентного преимущества. Ресурсы и способности должны помогать фирме создавать ценности для потребителей. Недостающие ресурсы фирма получает или за счет кооперации, или путем приобретения. Исходя из этой логики и используя выводы проведенного анализа, ОАО «Металлист» принимает решение о приобретении недостающих для диверсификации ресурсов – линии по производству винтовых свай.

Далее используем модель цепочки ценностей для проектирования развития стратегии диверсификации.

Предприятию выгоднее с точки зрения конкуренции работать на нишевом рынке, где востребован уникальный товар (продукт или услуга).

Для обеспечения уникальности своего товара фирма использует два инструмента: во-первых, использует на кооперационной основе технологию производства фундаментов из винтовых свай; во-вторых, формирует «цепочку ценностей», добавляя к производимому уникальному продукту столь же уникальную услугу по монтажу своего продукта (свай) (рис. 2).

Следует отметить, что функция фирмы «технологическое развитие продукта» относится к вспомогательным видам деятельности. Разработка продукта предполагает большие единовременные затраты. Разработка нового продукта требует привлечения уникальных научно-технических и интеллектуальных ресурсов и компетенций в смежных областях (например, проектирования). Поэтому ОАО «Металлист» принимает решение строить работу на основе коо-

перационных связей. При этом базовый ресурс для диверсификации – линия по производству винтовых свай – была приобретена ОАО «Металлист» самостоятельно.

Кроме учета технологических и организационных компетенций, ОАО «Металлист» тяготеет к позиционированию, обеспечивающему присутствие в конкурентном рынке высокого порядка, то есть новый тип конкурентных преимуществ предприятие – патентный (лидерство в дифференциации). Поскольку сам по себе новый вид деятельности (производство свай) какими-либо особенностями не обладает, поэтому предприятие в рамках расширения ценностной цепочки приняло решение о развитии дополнительного звена цепочки ценностей – организации монтажа производимых свай. Для этого по требованиям ОАО «Металлист» была спроектирована и заказана итальянской фирме «АСВ» сваемонтажная машина для завинчивания свай. Парк из десяти таких специализированных машин у ОАО



Рис. 2. Ценностная цепочка для ОАО «Металлист»

«Металлист», устанавливаемых на базу автомобилей «Урал» или «АМУР», позволяет выполнять значительный объем строительных работ в различных регионах России, в том числе производить работы в труднопроходимых местах. Как показала практика, данная услуга оказалась востребованной как самостоятельная (для осуществления бурения базовых скважин в условиях вечной мерзлоты).

Новое производство дает (ОАО «Металлист») новое конкурентное позиционирование. И хотя по новому свайному производству ОАО «Металлист» работает на олигополистическом рынке, для предприятия он стал более предсказуемым и в большей степени сфокусированным на качество. Стоит отметить, что все изменения, обеспечивающие диверсификацию промышленного предприятия, осуществляются на основе проектного подхода [20]. Карта стратегических групп по производству свай представлена на рис. 3.

По мнению Г. Хэмела и К. Прахалада [16], главным детерминантом способности является не размер ресурсной базы фирмы, а умение фирмы использовать ее в качестве рычага. Возможные способы:

- концентрация ресурсов посредством их направления на немногочисленные четко очерченные и согласованные цели; фокусировка целей каждой бизнес-единицы на индивидуальных приоритетах и сосредоточение на тех мероприятиях, которые оказывают наибольшее воздействие на восприятие потребителями ценности;
- аккумуляция ресурсов посредством получения полезного опыта с целью быстрого обучения и заимствования опыта у других фирм, получение доступа к их ресурсам и способностям с помощью заключения союзов, соглашений по аутсорсингу и др.

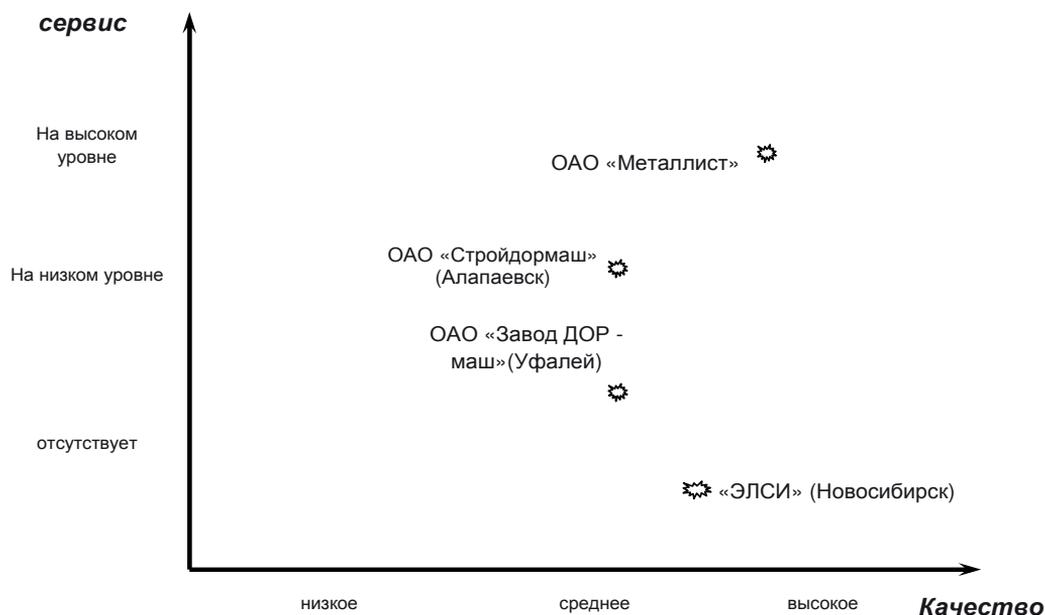


Рис. 3. Карта стратегических групп для свайного производства

- взаимное дополнение ресурсов, объединение взаимодополняющих ресурсов, кооптация ресурсов посредством совместных мероприятий с другими компаниями;
- сохранение ресурсов, более полное использование ресурсов посредством их повторной переработки.

Для ОАО «Металлист» актуальна концентрация ресурсов, направленная на развитие связанной диверсификации: использование базовых технологий, с которыми предприятие хорошо знакомо. В то же время предприятие разрабатывает совершенно новый продукт, используя взаимное дополнение ресурсов – технологические наработки (производства свайных фундаментов) и приобретая автоматизированную линию у предприятия – специалиста в данной области (причем приобретается в комплексе технологический и организационный проект, что должно обеспечить минимизацию затрат времени и финансов при внедрении). Новый продукт предназна-

чен для совершенно нового рыночного сегмента, в котором ОАО «Металлист» не присутствовал. Речь идет о централизованной диверсификации – использовании основного технологического ресурса для создания нового производства. Также концентрация ресурсов выражается в том, что предприятие обеспечивает свой продукт услугой по завинчиванию свай. В данном случае мы получаем вариант горизонтальной диверсификации.

Представленная практика реализации теоретических моделей стратегии обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия (ОАО «Металлист») позволяет говорить о целесообразности выполнения обоснованного выбора и разработки стратегии диверсификации производства. Проведенное исследование позволило выдвинуть тезис об опоре на пациентный тип конкурентного преимущества как обеспечивающий в большей степени стабильность предприятия в конкурентной среде по сравнению с коммутантным типом конкурентных преимуществ.

### **Список использованных источников**

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Петрозаводск: Петерком, 1993. 319 с.
2. Риккардо Д. Сочинения. М.: Госполитиздат, 1961. 434 с.
3. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер с англ. М.: Прогресс, 1986. 41 с.
4. Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1988. 1600 с.
5. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. 310 с.
6. Хейне П. Экономический опыт мышления. М.: Дело, 1993. 702 с.
7. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: в 2-х т.; пер с англ. М.: Республика, 1993. Т. 2. 400 с.
8. Криворотов В.В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 2007. 238 с.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
10. Хайек Ф.А. Дорога к рабству. М.: Экономика, 1992. 175 с.
11. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000. 256 с.
12. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. 3-е изд. СПб.: Спец-Лит, 2000. 589 с.
13. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

14. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2000. 495 с.
15. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб пособие. 3-е изд. М.: Гном-Пресс, 2001. 304 с.
16. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер. 2005. 384 с.
17. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2003. 408 с.
18. Кузнецова Е.Ю., Чоповда Е.А. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятий // Вестник УГТУ–УПИ. Серия Экономика и управление. 2010. № 5. С. 22–34.
19. Крылатков П.П. Стратегическое управление развитием предприятия на основе концепции целостности. // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2009. № 1. С. 42–57.
20. Ершова И.В., Подоляк О.О. Комплексный подход в использовании проектного управления на диверсифицированном предприятии. // Вестник ЮУрГУ. Серия экономика и менеджмент. 2008. Вып. 6. № 14. С. 55–61.