

УДК 338.583

DOI: 10.12737/article\_58f9c4d9976f27.10866384

Е.А. Калинина

## ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

В статье обоснован выбор концепций стратегического управления затратами для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия в процессе реализации его стратегии. Уточнено содержание понятий конкурентоспособность и конкурентное преимущество. На основе теорий конкурентного преимущества и конкурентной стратегии определена роль стратегического

управления затратами в формировании конкурентных преимуществ предприятия. Детализирован и предложен алгоритм их формирования на основе выбранных концепций.

**Ключевые слова:** стратегия, конкуренция, управление затратами, цепочка ценностей, конкурентное преимущество.

Е.А. Kalinina

## FORMATION OF LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE BASED ON THE CONCEPT OF STRATEGIC COST MANAGEMENT

The problem of formation of long-term competitive advantages of an industrial enterprise based on the concepts of strategic cost management is considered.

The introduction explains urgency of the problem being investigated for the Russian enterprises.

In the first part various interpretations of the concepts are specified: competitiveness and competitive advantage depending on an object to which they are applied.

Then the comparative characteristic of some formation techniques of competitive advantages is carried out and it is defined that strategic cost management has

advantages as it is directed to the formation of unique, more effective and long-term competitive advantages, and also uses all existing internal and external sources.

Then the successive stages are given and the formation algorithm of competitive advantages based on strategic cost management including the search of advantages using the concept of cost factors, their assessment and justification using a file of values concept, creation of advantages with the use of strategic positioning concept is developed.

**Keywords:** strategy, competitiveness, cost management, a file of values, competitive advantage.

### Введение

Поставленная перед отечественными промышленными предприятиями задача по формированию эффективных стратегий создания и удержания конкурентных преимуществ является крайне актуальной и сложной, поэтому требует научного подхода в качестве основы для практических управленческих решений в создании эффективных методик формирования конкурентных преимуществ.

Использование научного подхода предполагает, основным звеном в конкурентной стратегии предприятия является поиск и создание конкурентных преимуществ. Данным проблемам посвящены многие труды отечественных и зарубежных исследователей.

Для обобщения научных работ в об-

ласти конкуренции и стратегического управления следует оценить роль и место формирования конкурентных преимуществ в стратегии предприятия, осуществляющего свою хозяйственную деятельность в рамках конкурентного рынка.

### Понятие конкурентоспособности и конкурентного преимущества

Решение любой задачи требует формулирования ясных и четких требований к желаемому результату. Применительно к оценке места и роли в стратегии предприятия процесса создания конкурентных преимуществ, данное утверждение означает формулирование четких определений понятий «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество».

В экономических исследованиях

конкурентные преимущества часто ассоциируются, с возможностями предприятия более эффективно использовать имеющиеся у него ресурсы, т.е. конкурентоспособностью. Однако существует причинно-следственное различие между данными понятиями. Конкурентоспособность по своей сути является результатом реализации конкурентных преимуществ, их наличие, без них она не возможна. Однако наличие у предприятия конкурентных преимуществ не означает его автоматическое превосходство. Как правило, на конкурентоспособность оказывают влияние тактические и стратегические изменения рынка, не зависящие от деятельности предприятия: демографические сдвиги, изменение спроса, природные явления и т.д., т.е. изменения во внешней среде.

Исследование механизма создания конкурентных преимуществ связано с желанием понять сущность конкурентоспособности, раскрыть внутренние взаимодействия ее составляющих.

В зависимости от объекта, к которому они применяются понятия «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» имеют различные интерпретации. При использовании системного подхода к изучению данных понятий можно выделить иерархическую структуру с позиции их превосходства над аналогичными объектами:

- лидерство экономики (преимущества общественно-экономических процессов);
- конкурентоспособность экономики (преимущества в управлении обществом);
- конкурентоспособность отдельных отраслей (преимущества предприятий и систем их взаимодействия);
- конкурентоспособность предприятия (конкурентные преимущества в управлении предприятием),
- конкурентоспособность продукции (конкурентные преимущества в управлении ее производством и реализацией).

Конкурентоспособность продукции отражает ее способность наиболее полно отвечать желаниям покупателей в сравнении с аналогичными изделиями, поступающими на рынок. Ее можно определить следующими конкурентными преимуще-

ствами: с одной стороны, ценами, установленными поставщиками продукции, с другой – ее качеством, потребительскими свойствами, техническим уровнем. Также на конкурентоспособность продукции влияет ее дифференциация: преимущества в гарантийном и послегарантийном обслуживании, рекламе, марке производителя, то есть то, что отличает данное изделие от других. Чем выше уровень конкурентоспособности продукции, тем выгодней ее реализация, а, следовательно, целесообразнее производство.

Вместе с тем конкурентоспособность не определяется только высоким техническим уровнем и качеством, это и рациональное маневрирование во времени и в рыночном пространстве, а главное максимально возможное удовлетворение требований и соответствие возможностям конкретных групп потребителей. При этом объективно оценить все аспекты уровня конкурентоспособности можно только на основе критериев, которыми пользуется покупатель, для которого это изделие предназначалось. Факторы конкурентоспособности продукции нужно искать в конкурентных преимуществах составляющих ее элементов, являющихся следствием более целесообразного управления процессом разработки, реализации и последующей эксплуатации рассматриваемого изделия.

Конкурентоспособность предприятия - это его лидерство в конкурентной борьбе в отрасли, что предполагает более высокую прибыльность, чем у конкурентов. Производство и реализация конкурентоспособной продукции - основное условие конкурентоспособности предприятия, но этим не ограничивается.

Для конкурентоспособности предприятия необходима систематически проводимая работа по всему производственно-хозяйственному циклу, приводящая к конкурентным преимуществам в различных областях: управления, НИОКР, производства, маркетинга финансов.

Конкурентоспособность предприятия является результатом реализации его конкурентных преимуществ по всем сферам управления.

Конкурентные преимущества в отдельных спектрах деятельности предприятия обеспечивают увеличение конкурентоспособности всей изготавливаемой продукции.

Раскрыв содержание исследуемых понятий конкурентоспособности предприятий и его конкурентных преимуществ и причинно-следственную связь между ними, можно сделать вывод о том, что формирование эффективных методик создания конкурентных преимуществ позволит повысить уровень конкурентоспособности российских предприятий.

Следовательно, создание конкурентных преимуществ на уровне предприятий, являющихся основным звеном экономики – главная задача.

Уточнив причинно-следственные связи между конкурентоспособностью предприятия и его конкурентными преимуществами, становится возможным определить роль создания конкурентных преимуществ в процессе реализации стратегии предприятия.

Теоретические аспекты конкурентного преимущества и конкурентной стратегии разработаны М. Портером в 70-80-х гг.

XX века.

Данные теории М. Портера являются научной основой для управления большинством ведущих зарубежных предприятий.

Опорой теории конкурентного преимущества являются два основных положения: детерминанты конкурентного преимущества (Национальный ромб) и цепочка ценностей. На основании данных положений автор теории обосновал факторы возникновения конкурентных преимуществ и их причинно-следственную связь с конкурентоспособностью [1].

При этом Портера не занимают вопросы создания конкурентных преимуществ на уровне товара. Главное звено его теории - конкурентные преимущества предприятия.

Конкурентоспособность предприятия Портер соотносит с ценностью, формируемой с помощью конкурентных преимуществ в отдельных сферах деятельности предприятия: снабжении, производстве, реализации, финансах, НИОКР и т.д. Цепочка ценностей предприятия выглядит в виде «кораблика» (рис. 1), представляющего собой согласованный набор видов хозяйственной деятельности.

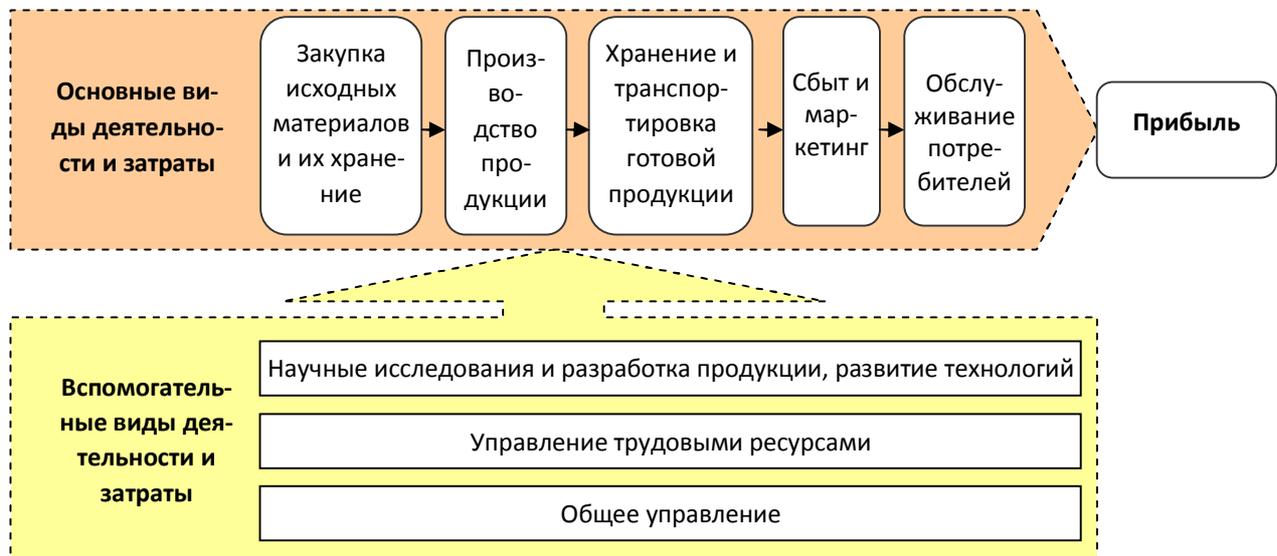


Рис. 1. Цепочка ценностей предприятия

Наличие в различных видах деятельности конкурентных преимуществ позволяет предприятию получать прибыль и успешно конкурировать в отрасли.

Хотя автор теории не касается про-

цесса создания конкурентных преимуществ предприятия, но при этом дает обоснованную классификацию видов конкурентных преимуществ и соответствующих стратегий их формирования. Основ-

ными видами конкурентных преимуществ являются уникальность продукции для восприятия потребителем (ее дифференциация) и лидерство на основании более низких затрат.

Для создания и удержания конкурентного преимущества предприятию следует придерживаться определенной конкурентной стратегии, основы формирования которой определены в теории конкурентной стратегии М. Портера.

Основными аспектами конкурентной стратегии являются методики конкурентного анализа и структурного анализа отрасли, которые дают возможность объяснить и характер и интенсивность конкурентной борьбы в конкретных ситуациях и отдельных отраслях. Данные аспекты позволяют также определить основные требования к эффективной конкурентной стратегии.

В соответствии с теорией М. Портера [1] существуют пять конкурентных сил (рис. 2). Их степень воздействия и соотно-

шение находятся в непосредственной зависимости от структуры отрасли. Степенью воздействия конкурентных сил устанавливается интенсивность конкуренции, на основании чего формируются цены, затраты, величина инвестиций и доходность конкурентов в отдельной отрасли. Вне зависимости от совокупного влияния сил, целью корпоративной стратегии является определить и занять свою позицию в отрасли, где предприятие найдет наибольшую защищенность от их влияния, или, наоборот, сможет оказывать влияние на эти силы. Совокупное давление сил может быть существенным для всех конкурирующих участников, поэтому чтобы снизить его, стратегия должна основываться на глубокой оценке происхождения каждой составляющей. Для этого, например, следует найти ответ на вопрос: почему отрасль является уязвимой для входа на рынок? Или чем обоснована рыночная власть потребителей?

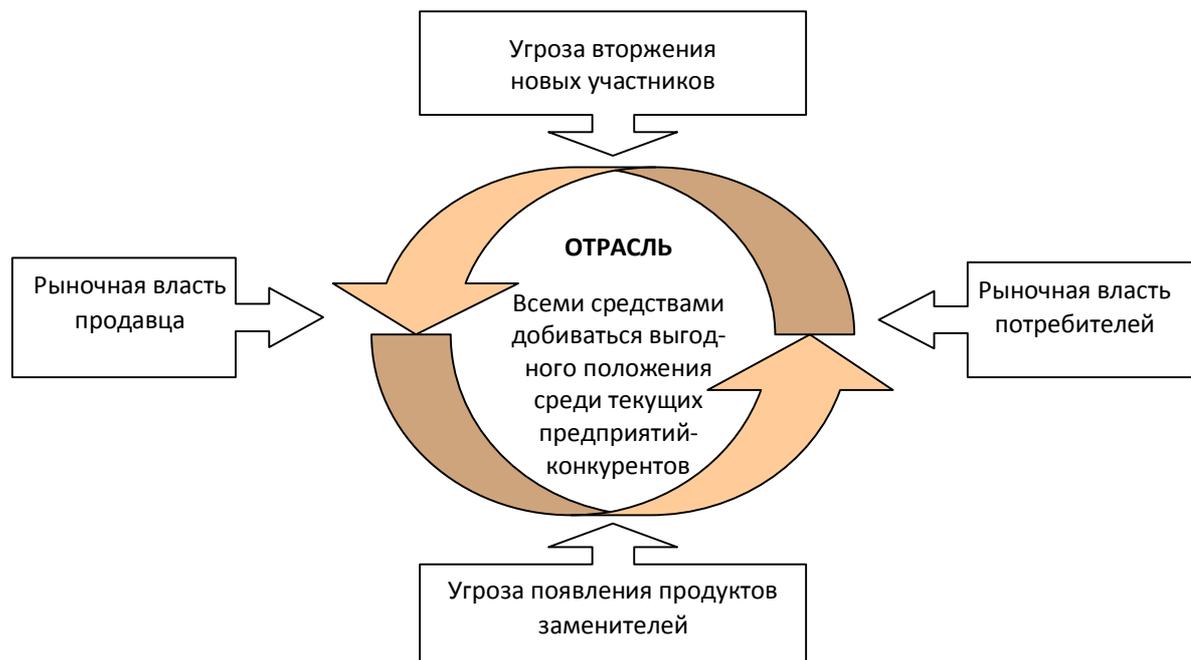


Рис. 2. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

Установление факторов (источников) конкурентного давления необходимо для обеспечения фундаментальной основы для стратегических действий. Оно дает возможность для выявления сильных и слабых сторон предприятия, обоснования по-

зиции, занимаемой им в своей отрасли, понимания, в каких сферах деятельности стратегические изменения вызовут наибольший положительный результат и определения потенциальных резервов и угроз для предприятия в отдельной отрасли, а

также выявить приоритетные направления диверсификации.

### **Сравнительная характеристика методик формирования конкурентных преимуществ**

Главную роль в формировании конкурентной стратегии играет процесс создания конкурентных преимуществ, потому что именно они определяют для предприятия передовые позиции в отрасли и возможность воздействия для него на соотношение конкурентных сил.

Отсюда вытекают основные требования к создаваемым конкурентным, преимуществам.

Поскольку передовых позиций в отрасли можно достичь используя экономико-организационную сущность конкурентного преимущества, т.е. добиться превосходства над конкурентами, основанного на эффективности конкурентных преимуществ. В этом случае основным рычагом воздействия на конкурентные силы, является обеспечение продолжительности действия формируемого конкурентного преимущества, его восприимчивости и противодействия внешним изменениям, защиты от копирования, т.е. его устойчивости.

Суть данного требования в том, что механизм создания преимуществ должен быть направлен на формирование наиболее эффективных и устойчивых.

Теория конкурентного преимущества, требования к эффективности конкурентной стратегии, и принципы формирования преимуществ – научный фундамент повышения конкурентоспособности российских предприятий.

В связи с этим возникает необходимость разработки методик создания устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих условия для эффективной деятельности предприятий в долгосрочной перспективе. В настоящее время наибольшее распространение получили две методики - это бенчмаркинг и тотальное (комплексное) управление качеством. И практически не используется новый методический подход к созданию конкурентных преимуществ – стратегическое управление затратами (*Strategic Cost Management* –

*SCM*). Сравнительный анализ перечисленных методик приведен в таблице 1.

Стратегическое управление затратами направлено на создание уникальных, а значит более действенных и долгосрочных конкурентных преимуществ в отличие от Бенчмаркинга. Преимуществом по сравнению с Тотальным управлением качеством является то, что данная концепция использует внешние и внутренние источники конкурентных преимуществ. Следовательно, можно сделать вывод, что использование данной методики предпочтительнее.

Стратегическое управление затратами направлено на поиск таких путей их экономии и оптимизации, которые направлены на реализацию сформированной конкурентной стратегии предприятия и максимизацию его прибыли в долгосрочном периоде, а следовательно приведут к укреплению его позиции на рынке.

Концепция стратегического управления затратами использует три основных инструмента:

- анализ затратообразующих факторов;
- анализ цепочки ценностей;
- стратегическое позиционирование предприятия на рынке.

Стратегическое управление затратами в общем виде включает следующие этапы:

1. Выявление цепочки ценностей предприятия и установление издержек, доходов и активов для всех видов хозяйственной деятельности, которые создают ценность.

2. Определение затратообразующих факторов для каждого отдельного вида экономической деятельности.

3. Формирование устойчивого конкурентного преимущества, которое в одном из двух направлений:

- а) посредством лучшего управления затратообразующими факторами по сравнению с конкурентами;
- б) посредством реструктуризации цепочки ценностей [2].

Создание на данной основе конкурентных преимуществ позволит адаптировать систему управления предприятия к изменениям внешней среды, тем самым устанавливая пути роста конкурентоспо-

способности исходя из соотношения и величины давления конкурентных сил. Процесс поиска и создания конкурентных преимуществ должен осуществляться на постоянной основе, и обеспечивать условия для эффективной деятельности в долгосрочной

перспективе.

Поэтому методика создания конкурентных преимуществ, основанная на концепции стратегического управления затратами должна иметь адаптивный и постоянный характер.

Таблица 1

Сравнительная характеристика отдельных методик создания конкурентных преимуществ

Методика	Описание	Достоинства	Недостатки
Бенчмаркинг	Систематический сбор и анализ данных о финансово-хозяйственной деятельности предприятий-конкурентов, оценка применяемых на них методов управления. Целью является использование чужого опыта для роста эффективности собственной деятельности и приобретение преимуществ в конкурентной борьбе. Предметом могут быть технологические процессы, способы организации производства и реализации продукции.	Позволяет достаточно быстро создать конкурентные преимущества. Поскольку выявленное конкурентное преимущество уже было сформировано на другом предприятии, вероятность создания высокая	Так как основой создания преимущества является копирование, оно имеет небольшую эффективность и срок использования. Большие трудозатраты, связанные с получением информации о деятельности других предприятий.
Тотальное управление качеством	Основан на постоянном повышении качества – одного из основных фактора конкурентоспособности. В рамках метода рассматривается качество, как производимого товара, так и всех производственных и управленческих процессов предприятия	Создаваемые преимущества обладают уникальностью, т.к. формируются на основе внутренних источников. Достоверность используемой внутренней информации обуславливает высокую вероятность реализации конкурентного преимущества. Широкий круг вовлеченных и высокая мотивация работников	Исключительное внимание к внутренним факторам и недооценка внешних источников информации
Стратегическое управление затратами	Это концепция управления затратами, направленная на поиск, формирование и удержание конкурентных преимуществ в долгосрочном плане. Стратегическое управление затратами предполагает анализ затрат по всей цепочке ценности, подходит к управлению затратами в зависимости от стратегического позиционирования, оценивает влияние на издержки всех затратнообразующих факторов, которые являются источниками конкурентных преимуществ.	Находит и оценивает все имеющиеся внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ. Концепция ориентирована на формирование уникальных, устойчивых преимуществ. Сильный аналитический инструмент.	В связи с уникальностью сформированного конкурентного преимущества имеется вероятность неудачи. Высокая трудоемкость работ

### Методика формирования конкурентных преимуществ на основе концепции стратегического управления затратами

Методика формирования конкурентных преимуществ с использованием концепции стратегического управления затратами включает следующие последовательные этапы:

- поиск источников конкурентных преимуществ на основе концепции затратнообразующих факторов);
- оценка и обоснование конкурентного преимущества на основе концепции цепочки ценностей;
- разработка практических рекомендаций по созданию конкурентного пре-

имущества на основе концепции стратегического позиционирования).

Методика создания конкурентных преимуществ с использованием стратегического управления затратами отличается от других используемыми на каждом этапе методами [2].

Этапы создания конкурентных преимуществ на основе стратегического управления затратами представлены на рисунке 3.

Рассмотрим ключевые особенности каждого этапа, для чего их необходимо детально разобрать.

Поиск источников конкурентных преимуществ на основе концепции затратообразующих факторов. Источником конкурентного преимущества является фактор или группа факторов, которые благоприятны созданию конкурентного преимущества предприятия. Стратегическое управление затратами для оценки такой инструмент как анализ затратообразующих факторов для поиска источников конкурентных преимуществ.

Данный метод поиска источников конкурентных преимуществ основывается на обоснованной в ходе исследования закономерности о том, что источники, благоприятствуя формированию преимущества, оказывают влияние на издержки предприятия. Источник, благоприятный для создания конкурентных преимуществ, увеличивает, потребительскую стоимость продукта. Следствием является изменение затрат цепочки ценностей.

Источник конкурентного преимущества сам по себе является затратообразующим фактором. Однако затратообразующий фактор можно отнести к источникам конкурентного преимущества, только в том случае, если он благоприятствует его созданию. Кроме того формируемое преимущество должно соответствовать стратегии компании (дифференциация или лидерство на основе низких затрат).

Таким образом, установление затратообразующих факторов позволит выявить источники конкурентных преимуществ. Установив всю совокупность затратообразующих факторов предприятия, можно составить список источников конкурентных

преимуществ, выявив, благоприятен ли отдельный затратообразующий фактор созданию конкурентного преимущества для конкретного предприятия.

На второй стадии создания конкурентных преимуществ с использованием стратегического управления затратами следует провести оценку и обоснование выявленных преимуществ. Для чего используются имеющиеся затратообразующие характеристики источников.

На данном этапе, исходя из составленного списка источников, следует:

- выбрать из списка конкурентные преимущества, позволяющие оптимизирующих цепочку ценностей;

- проанализировать уровень благоприятствования для каждого преимущества;

- установить степень соответствия конкурентных преимуществ реализуемой стратегии предприятия;

- применить многокритериальный подход для оценки конкурентные преимущества по ключевым показателям, исследуя параметры всей цепочки ценностей; создать план реализации конкурентных преимуществ и его балансировка.

Создание конкурентных преимуществ на основе концепции стратегического управления затратами позволяет точно оценить и выбрать конкурентные преимущества, поскольку основывается на концепции цепочки ценностей.

Для формирования списка конкурентных преимуществ нужно определить, какое положительное изменение в цепочке ценностей может быть вызвано каждым источником.

На данном этапе, исходя из составленного списка источников, следует:

- выбрать из списка конкурентные преимущества, позволяющие оптимизирующих цепочку ценностей;

- проанализировать уровень благоприятствования для каждого преимущества;

- установить степень соответствия конкурентных преимуществ реализуемой стратегии предприятия;

- применить многокритериальный-подход для оценки конкурентные преимущества по ключевым показателям, исследуя

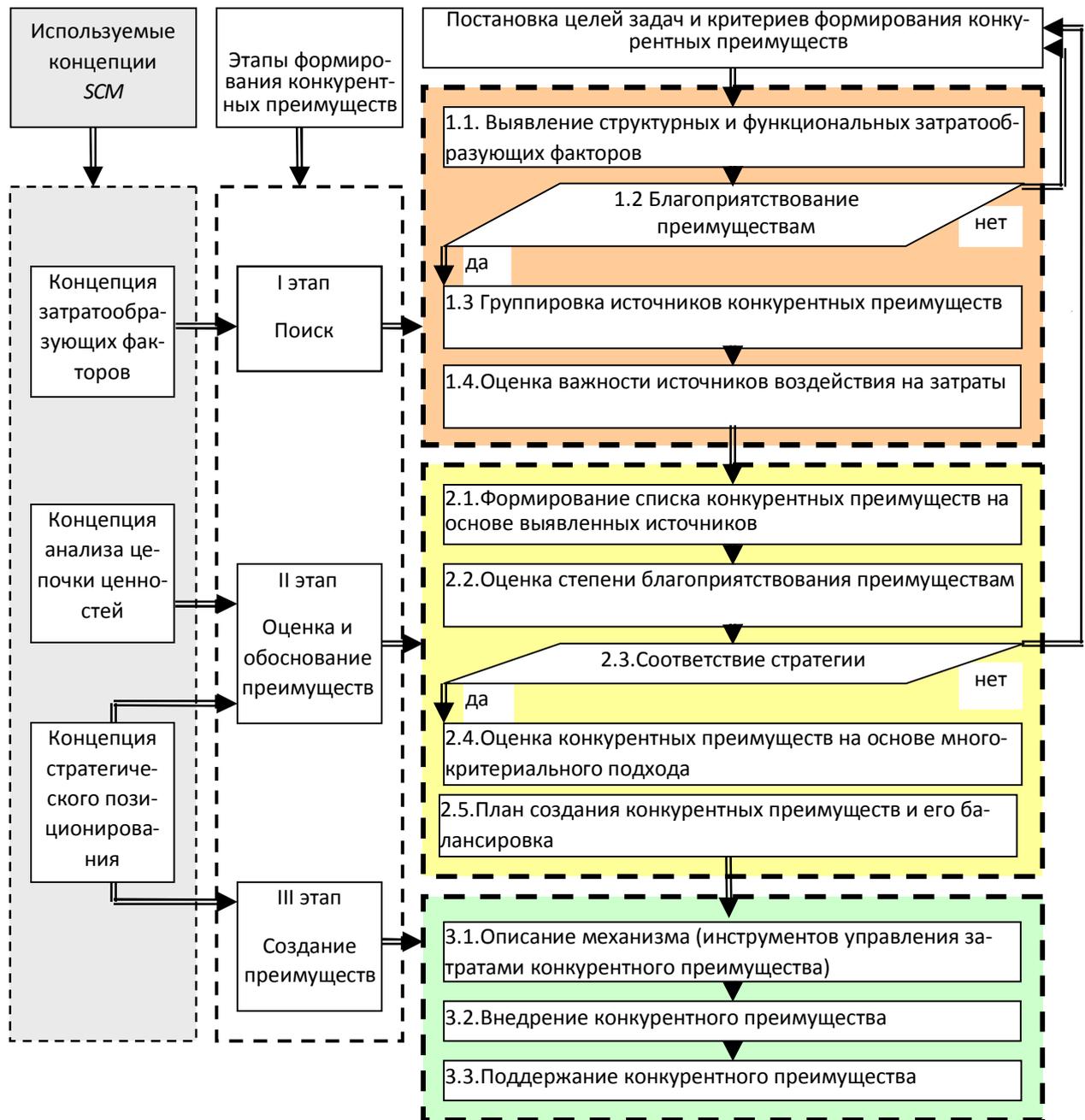


Рис. 3. Алгоритм создание конкурентных преимуществ с использованием концепции стратегического управления затратами

дую параметры всей цепочки ценностей; создать план реализации конкурентных преимуществ и его балансировка.

Создание конкурентных преимуществ на основе концепции стратегического управления затратами позволяет точно оценить и выбрать конкурентные преимущества, поскольку основывается на концепции цепочки ценностей.

Для формирования списка конкурентных преимуществ нужно определить, какое положительное изменение в цепочке

ценностей может быть вызвано каждым источником.

Создание конкурентных преимуществ на основе стратегического управления затратами находит широкое использование инструментов управления затратами при формировании преимущества, опираясь на концепцию стратегического позиционирования.

На этой стадии формируется преимущество и внедряется в хозяйственную деятельность предприятия. К основным

процедурами формирования конкурентного преимущества, относятся следующие:

– детализированное описание механизма функционирования конкурентного преимущества (установление причинно-следственных связей преимущества);

– удержание конкурентного преимущества (предполагает контроль за соблюдением распоряжений, инструкций, приказов; контроль эффективности преимущества на протяжении всего срока его использования);

– внедрение конкурентного преимущества в установленные сроки (обучение персонала, разработка распоряжений, инструкций, приказов).

Стратегическое управление затратами, таким образом способно обеспечить реализацию механизма формирования конкурентного преимущества, используя

зависимость между уровнем затрат, ценностью цепочки и потенциальным конкурентным преимуществом,

### Заключение

На основе концепции стратегического управления затратами может быть разработана эффективная методика создания конкурентных преимуществ предприятия и продукции.

Целесообразно рассматривать обеспечение конкурентоспособности предприятия, во-первых, как результат конкурентоспособности производимой продукции, во-вторых, как итог создания устойчивых ориентиров в сфере управления затратами, исходя из сформированной стратегии развития, и эффективной реализации выбранных ориентиров.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Портер, М. Конкуренция / М. Портер: [пер. с англ.]. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 495 с.
2. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. И.М. Степнова, Ю.А. Ковальчука. – М.: Бинوم, 2015. - 543 с.
3. Калинина, Е.А. Критериальный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятия / Е.А. Калинина, Н.Е. Бойко, В.В. Нагоркина // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении: сб. материалов II Междунар. науч.-практ. конф. проф.-преп. состава, магистров и студентов факультета экономики и управления. – Брянск: БГТУ, 2015. - С. 35-40
1. Porter, M. Competitiveness / M. Porter: [transl. from English]. - M.: Williams Publishing House, 2004. - 495 p.
2. Flyaysher, K. Strategic and competitive analysis / K. Flyaysher, B. Bensussan; transl. from English by D.P. Konkova; under a general edition of I.M. Stepnov, Yu.A. Kovalchuk. – M.: Binom, 2015. - 543 p.
3. Kalinin, E.A. Criteria approach to the formation of enterprise competitive advantages / E.A. Kalinina, N.E. Boyko, V.V. Nagorkina // Actual problems of socio-humanitarian research in economy and management: Proceedings of the II International Science-Pract. Conf. of the academic staff, masters and students of Economics and Management faculty. – Bryansk: BSTU, 2015. - P. 35-40.

*Статья поступила в редколлегию 30.07.2016.*

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор  
зав. кафедрой «Таможенное дело и маркетинг»  
Брянского государственного университета  
им. академика И.Г. Петровского  
Глушак Николай Владимирович*

### Сведения об авторах:

**Калинина Екатерина Александровна**

канд. экон. наук, доцент  
кафедры «Экономика и менеджмент»  
Брянского государственного  
технического университета,  
E-mail: [sema701@yandex.ru](mailto:sema701@yandex.ru)

**Kalinina Ekaterina Aleksandrovna**

Can. Ec.,  
Assistant Prof.  
of the Dep. "Economics and Management"  
Bryansk State Technical University