

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

Ж. Р. Магзюмова, студентка 4 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва»

В статье рассматриваются основные элементы системы конкурентных преимуществ компании. Особое внимание уделяется ключевым компетенциям компании и управлению персоналом как элементам системы конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, ключевые компетенции, управление персоналом, система конкурентных преимуществ.

Развитие экономики России в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Государство, компании, потребители услуг стали активнее влиять на конкурентную ситуацию.

Переход от конкуренции за ресурсы и товары к конкуренции за потребителя услуг ужесточают отношения в этой сфере и приводят к необходимости формировать новые рыночные факторы.

Конкурентные преимущества компании являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности компании. Конкурентные преимущества можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокие рентабельность, доля рынка, объем продаж).

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей услуг. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом деятельности компании. [4]

В общем виде конкурентное преимущество можно определить как стабильное получение одной компанией более высокого показателя прибыли по сравнению с соперниками на одном и том же рынке. Однако конкурентное пре-

имущество может не проявляться в более высокой прибыльности, например, если компания отказывается от получения прибыли в текущий момент ради инвестиций в технологии, развитие бренда, расширения доли рынка, формирования лояльности сотрудников, укрепляя тем самым стабильность получения прибыли в будущем. Таким образом, ключевым словом в определении конкурентного преимущества является «стабильность».

Из данного определения следует, что конкурентное преимущество может быть двух видов:

– краткосрочное, связанное с показателем прибыли конкурирующих на одном рынке компаний на текущий момент;

– долгосрочное, или стратегическое конкурентное, связанное со стабильностью будущих результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами.

Чтобы констатировать долгосрочное преимущество компании над конкурентами, необходимо выявить, что влияет на будущее превосходство и укрепление позиций на рынке и в отрасли.

При анализе следует обратить внимание на ресурсы, которыми обладает компания, а также на её способности. Наличие только ресурсов не обеспечивает стратегических преимуществ, так как ресурсы могут быть скопированы либо приобретены конкурентами. Для того чтобы компания могла сохранить уникальность ресурсов и их востребованность на рынке, она должна обладать способностями, основанными на процессах, сочетающих физические (материальные) и нематериальные активы. Нематериальные активы, такие, как конкретная производственная или сбытовая технология, клиентская база, отлаженные отношения с поставщиками и партнёрами, бренд, репутация и корпоративная культура, являются особо ценными для конкурентоспособности фирмы. Эти невидимые активы зачастую становятся единственным реальным источником конкурентного преимущества, которое можно сохранить в течение долгого времени.

Способность управлять процессами использования ресурсов, приобретать навыки формирует компетенции компании, которые создают долгосрочное конкурентное преимущество.

Различают три вида компетенций: базовые, ключевые и отличительные.

Не требуется больших усилий, чтобы определить, какие именно знания, навыки, процессы являются для конкретной компании жизненно необходимыми, то есть базовыми компетенциями. Компетенция высшего порядка представляет собой форму коллективного уникального знания. Она обладает синергетическим эффектом от использования компетенций, создаёт дополнительную потребительскую стоимость, обеспечивает устойчивость и надёжность конкурентных преимуществ организации на рынке и в отрасли. Такую компетенцию принято называть ключевой. Другими словами, базовыми компетенциями обладают все компании, осуществляющие какой-либо вид деятельности на рынке, но, приобретая или создавая новое, уникальное знание, которым не обладает больше никто, компания приобретает ключевую компетенцию.

Основными свойствами ключевой компетенции являются:

1. увеличение ценности для потребителя;
2. сложность копирования конкурентами;
3. применимость к деятельности всей компании, а не к отдельными бизнес-единицам.

Ключевая компетенция компании может быть только совокупностью уникальных нематериальных активов: рыночного капитала (бренд, корпоративные марки, деловое сотрудничество, франшизные соглашения), организационного капитала (корпоративная культура, управленческие процессы, сетевые системы, патенты, авторские права) и человеческого капитала (образование, квалификация, компетенция сотрудников).

Отличительные компетенции – это уникальности, которыми в той или иной степени обладает большинство компаний, но они не отвечают трём основным свойствам ключевой компетенции. Например, уникальная корпоративная культура позволяет с меньшими временными затратами внедрять измене-

ния в деятельность компании. Она сложна для копирования, применима к деятельности всей организации, но для потребителя не ощутима, соответственно не увеличивает ценности. [1]

В современных условиях – очевидно, что одного преимущества недостаточно. Необходима целая система конкурентных преимуществ, причём достаточно эффективная. Предприятие может иметь несколько преимуществ и периодически менять их приоритетность.

Система конкурентных преимуществ представляет собой набор элементов (конкурентных преимуществ), который стремится к максимуму и достигает оптимума в процессе фильтрации и упорядочивания наиболее эффективных конкурентных преимуществ организации.

Повышение эффективности данной системы предприятия – фундаментальная проблема современной экономики. Её решение во многом зависит и от качества производственных процессов, уровня квалификации кадров, совершенствования системы управления персоналом на предприятии и адаптации их к рыночным условиям с последующим экономическим ростом.

Среди причин отставания отечественного производства важное место занимает человеческий фактор, проблемы управления персоналом. Возрастает роль субъективного фактора – это способность и решимость руководителей отраслей, компаний, ведущих предпринимателей внедрять и осуществлять новый курс, связанный с реализацией совершенствования системы конкурентных преимуществ на предприятии, а именно: готовность персонала к нововведениям, заинтересованность руководителей и специалистов на уровне предприятий и подразделений, творческая активность широких масс работников, простых исполнителей.

Формирование рабочей силы в новых условиях не ограничивается подготовкой квалифицированных кадров, хорошо знающих технику и технологию, методы управления и т. п. Они должны, кроме того, обладать умением вырабатывать инновации самостоятельно в процессе трудовой деятельности и находить новое во внешней среде, в опыте других организаций, изобретениях и от-

крытиях, своевременно использовать их в работе своей организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий. Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

В рамках развития управления персоналом как элемента системы конкурентных преимуществ предприятия можно выделить следующие принципы:

1. Принцип актуальности – компоненты системы управления персоналом будут представлять собой самые значимые для персонала факторы. Мотивационная сила таких факторов должна подтверждаться исследованиями и обратной связью с членами персонала.

2. Принцип оперативности – данный принцип учитывает, что, во-первых, воздействие управления персоналом должно оказываться оперативно, в соответствии с намеченными целями; во-вторых, вознаграждение должно быть реализовано максимально быстро после предоставления и оценки результата деятельности.

3. Принцип эффективности – данный принцип предполагает, что построение и функционирование системы управления персоналом будет определяться тем, что достигнутый ею эффект будет оценен как достаточно значимый по сравнению с теми затратами, которые необходимы для формирования и поддержания управления персоналом как элемента системы конкурентных преимуществ предприятия.

4. Принцип системности – данным принципом устанавливается, что модель управления персоналом как элемента системы конкурентных преимуществ предприятия должна иметь максимальный охват сотрудников той сферы, на которую она ориентирована, а также включать в себя полное число тех элементов,

которые признаны экспертами или практикой как наиболее значимые и ценные.
[2]

Важной также является способность руководства компании консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного значения в ключевые компетенции, которые дают возможность компании создавать новые виды бизнеса, новые рынки и новое конкурентное пространство (табл. 1). [1]

Т а б л и ц а 1

Факторы конкурентного преимущества

Факторы временного конкурентного преимущества	Факторы долгосрочного конкурентного преимущества	Компетентностные конкурентные преимущества
<p>Доступ к качественному дешёвому сырью; Конкурентоспособность поставщиков; Доступные ноу-хау – секреты конкурентов; Альянсы; Экономия на персонале; Благоприятное законодательство; Снижение уровня налогового бремени; Возможности лоббирования (связи с органами гос. управления); Климатические условия и географическое положение</p>	<p>Потребительская ценность: Операционная эффективность; Уровень автоматизации производства и управления; Эффективность корпоративных инф-х систем; Применение ресурсосберегающих технологий Уникальность: Опережающая технологическая позиция; Ноу-хау, патенты, лицензии, авторские права; Уровень квалификации персонала; Способности и навыки персонала; Развитие НИОКР; Специфика корпоративной культуры Новизна: Способность к стратегическому опережению конкурентов; Способности к расширению рынков сбыта продукции; Секреты и приёмы расширения клиентуры; Инновационные процессы; НИОКР; Информационный банк инновационных и наукоёмких технологий; Высокий уровень логистики</p>	<p>Ориентир на «направление потребителя»; Предвидение новых потребностей; Стратегическая гибкость; Скорость адаптации бизнеса</p>

Необходимо отметить, что для многих российских компаний смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных и мощных зарубежных конкурентов. Это придает уверенность в себе. Но подражать другим – значит лишиться какого-либо конкурентного преимущества, а также повторять ошибки, которые допускает компания, тем самым, усугубляя ситуацию в своем бизнесе. Не говоря уже о различиях на конкурентных рынках, на которых пребывают российская и зарубежная компании. Другими словами, отсутствие конкурентных преимуществ – верный путь к банкротству. Не следует утверждать, что российские компании не обладают конкурентными преимуществами, однако, далеко не все компании предпринимают усилия для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель, но это не должно останавливать дальнейшие поиски компании. [3]

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Малыгина О. Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10
2. Сивальева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальева, А. В. Швеков // Управление персоналом. – 2008. – № 22
3. <http://www.solutiontree.ru>
4. <http://old.appraiser.ru/info/articles/art112>