

УДК 339:339.924
ББК 65.290.2

А.Л. КАРПОВ
кандидат экономических наук, доцент
Омского государственного университета
e-mail: kal@econ.omsu.omsereg.ru

КРИЗИС КОНКУРЕНТНОГО ПРОСТРАНСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Предлагается выделять четыре позиции, характеризующие конкурентное положение предприятия во внешней среде: конкурентоспособная, конкурентно неэффективная, конкурентно неустойчивая позиции и кризис конкурентного пространства. Дается новая классификация кризисов на уровне предприятия и обосновывается утверждение о том, что процесс ухудшения конкурентной позиции предприятия происходит поэтапно и может быть определен по ряду сигналов, которые позволяют установить конкретную форму протекания стратегического или локального кризиса.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, кризис предприятия.

A.L. KARPOV
PhD of Economics, associate professor of Omsk State University
e-mail: kal@econ.omsu.omsereg.ru

CRISIS OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE SPACE

In the article it is offered to pick out four positions that characterize enterprise's competitive position in the external environment: competitive, inefficient competitive, unstable competitive and crisis of competitive space. The author offers the new classification of crises at the enterprise's level and proves the statement that the process of the deterioration of the enterprise's competitive position occurs stage by stage and can be defined by a number of signs which allow determining the specific form of strategic or local crisis behaviour.

Keywords: competition, competitiveness of an enterprise, competitive advantage, crisis of an enterprise.

Неопределенность и скорость изменения внешней среды, а также недалновидность руководства фирмы и неверная оценка им динамики рынка являются ключевыми факторами ухудшения конкурентной позиции предприятия. Такое ухудшение обычно происходит не одновременно, и поэтому тенденция к ослаблению конкурентоспособности может быть оценена по ряду сигналов.

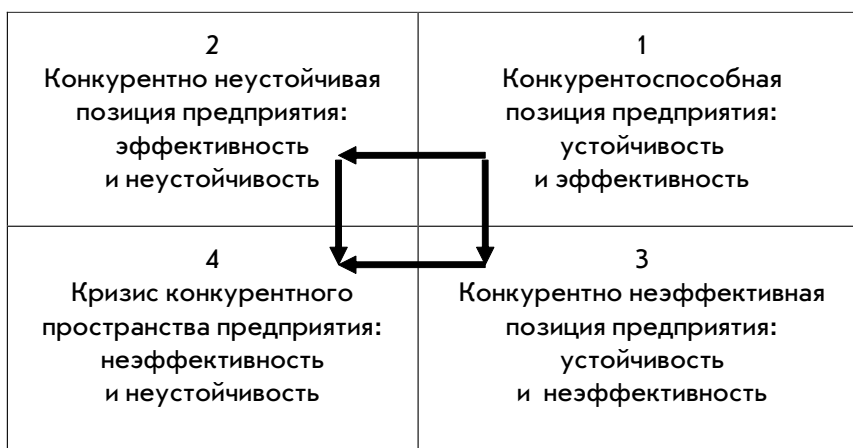
Ухудшение конкурентной позиции предприятия от нормальной до критической обычно происходит в два этапа (рис.).

Если рассматриваемое предприятие является эффективным и устойчивым, т.е. находится в конкурентоспособной позиции, то первым этапом ухудшения станет переход во вторую или третью позицию, т.е. в

конкурентно неустойчивую или конкурентно неэффективную позицию.

Для характеристики конкурентно неустойчивой позиции предприятия (вторая позиция) можно использовать термин «Х-неэффективность», описывающий внутренние потери, которые возникают у предприятия, не ощущающего давления сильных конкурентов. Вследствие этого предприятие лишается стимулов к сохранению своих издержек на конкурентном уровне.

Кроме понятия Х-неэффективности существует понятие Х-эффективности. Х-Эффективность (Х-efficiency) означает, что экономическая структура, действующая в слабokonкурентной среде, минимизирует свои издержки не под давлением конкуренции, а



Ухудшение конкурентной позиции предприятия

за счет привлечения нерыночных, как правило внутренних, ресурсов. К ним можно отнести экономию от масштаба, использование внутрипроизводственных инноваций, развертывание внешней и внутренней мотивационной деятельности и др. [2, с. 9].

Большое значение для перехода к эффективному развитию имеет фактор мотивации персонала предприятия. Мотивация определяет тот объем усилий, который «прикладывается» к комбинации имеющихся ресурсов и обеспечивает получение конечного результата. Воздействие мотивационного фактора может значительно превосходить влияние учитываемых обычно факторов производства. Другими словами, X-эффективность может выступать или дополнительным, или компенсирующим факторами, в одинаковой степени значимыми для определения конечной эффективности деятельности фирмы, причем «нересурсные» факторы роста, т.е. изменения в технологии, обучение рабочей силы и пр., являются более значимыми, чем затраты труда и капитала. Такие факторы обеспечивают от 9 до 83% экономии труда и капитала на единицу продукции за счет реализации мероприятий по повышению производительности труда, реорганизации деятельности предприятия, подачи материалов, ужесточения контроля за потерями, изменения системы оплаты труда и т.п. Таким образом, структура X-эффективности и конкуренция, как ее ключевой элемент, играют решающую роль, заставляя производителей с высокими издержками снижать их или покидать рынок [1]. Наличие этих условий

обеспечивает снижение затрат, как правило, более чем на 25% независимо от того, в рыночной или нерыночной среде действует фирма [2, с. 10].

Интерес индивида к возможностям получения прибыли и к ограничениям, которые могут привести к потерям, зависит от его индивидуальных особенностей и состояния экономики. То есть существует выборочная рациональность, а не максимизирующее или минимизирующее поведение. Однако у индивида, максимизирующего полезность, есть стимул реагировать выборочно. Сталкиваясь с положительными транзакционными издержками и издержками регулирования, индивид будет реагировать только на те события, которые окажутся достаточно значительными или длительными, чтобы объяснить или подтвердить изменение. Таким образом, если принять другие величины постоянными, увеличение транзакционных издержек или издержек регулирования будет означать повышение предела, который должен быть достигнут, прежде чем индивид решит действовать [1].

Конкурентно неэффективная позиция предприятия (третья позиция) характеризует его как неэффективное, но при этом устойчивое. Такие экономические структуры в последнее время являются объектом пристального внимания экономистов.

Д.С. Норт отмечает тот факт, что совокупность черт, определяющих устойчивость институциональной системы, ни в коей мере не гарантирует эффективности институтов, на которые эта система опирается. Несмотря на

то что стабильность может быть необходимым условием для возникновения сложного взаимодействия, она, конечно, не является достаточным условием для достижения эффективности [3, с. 109]. В.М. Полтерович вводит термин «институциональная ловушка» как некое самовоспроизводящееся устойчивое неоптимальное состояние [5].

Однако институциональные ловушки — это не то же, что неэффективные и устойчивые предприятия. Процитируем Д.С. Норта: «Изучение институтов и институциональных изменений неизбежно влечет за собой в качестве первоочередного требования концептуальное отделение институтов от организаций. Институты — это правила игры, организации — игроки. Взаимодействие между ними обоими принимает форму институционального изменения» [4, с. 3–4]. В рамках данной статьи рассматриваются именно предприятия, а не правила игры. Неэффективность внутри отдельного предприятия может также консервироваться. И если внешнее давление недостаточно велико, то неэффективные предприятия могут стабильно функционировать на протяжении продолжительного времени.

Значительное ухудшение положения фирмы (четвертая позиция), которое выражается в сокращении конкурентного пространства, можно описать с помощью традиционного термина «кризис». Кризис предприятия чаще всего рассматривается только с точки зрения банкротства или состояния предбанкротства (например, в работах [6; 7]). В рамках предлагаемого нами подхода возникает необходимость описать кризис на уровне предприятия значительно шире, с точки зрения сокращения конкурентного пространства. Однако мы не сможем ограничиться при этом лишь одним понятием, так как критические проблемы могут иметь разный характер и разные проявления.

Первый термин, который необходимо ввести, — это *кризис конкурентного пространства предприятия*. Он означает критическое сокращение границ конкурентного пространства, которое ставит под угрозу сам факт существования рассматриваемого предприятия или отдельного направления его деятельности.

Следует особо отметить то обстоятельство, что кризис конкурентного пространства

может развиваться как в открытой, так и в скрытой форме. В открытой форме он выливается в *финансовый кризис предприятия*. Его сигналами являются резкое снижение доходов или резкий рост затрат, возникновение бухгалтерских убытков. При особенно негативных сценариях развития текущие доходы систематически перестают покрывать текущие расходы, что ставит предприятие в положение банкрота. При любом сценарии развития в результате финансового кризиса имеет место критическое ухудшение перспектив развития бизнеса и предприятию наносится конкретный финансовый ущерб.

Скрытый кризис конкурентного пространства внешне может сопровождаться положительной, стабильной или незначительной отрицательной динамикой ключевых финансовых показателей деятельности предприятия. При этом происходят критические внутренние изменения положения предприятия, которые оказывают негативное влияние на перспективы развития бизнеса, а при худшем сценарии развития подрывают его основы. Важно отметить главную черту такого кризиса: дальнейшее естественное развитие бизнеса или его внешней среды приводит к разрушению существующей модели функционирования. Ключевое словосочетание здесь — «естественное развитие». Это значит, что предприятие «обменивает» перспективы своего развития на приемлемый текущий результат.

Кризис конкурентного пространства в явной и скрытой формах следует рассматривать как стратегический кризис, т.е. такой, который приводит к ослаблению конкурентоспособности всего предприятия. Однако можно выделить еще несколько типов кризиса, которые имеют следствием тактические или оперативные провалы в деятельности предприятия. Рассмотрим их подробнее.

Первый тип — это *кризис цели предприятия*, который возникает по двум причинам. Во-первых, первоначальная оценка требуемых затрат или достигаемого результата может оказаться неправильной (естественно, в худшую сторону) в такой степени, что осуществление намеченного становится нецелесообразным. Во-вторых, внешние условия могут настолько измениться, что поставят под сомнение необходимость реализации цели. Кризис цели может наступить как до начала

активных действий по ее достижению, так и в процессе ее реализации. Во втором случае потери однозначно окажутся выше. Однако при любом из сценариев следствием такого кризиса будет необходимость выбора одного из двух вариантов действий: либо полностью прекратить развитие в этом направлении, закрыть проект или бизнес, либо видоизменить цель так, чтобы она стала достижимой и целесообразной. Последний вариант обычно является наиболее перспективным.

Выделим особо *кризис достижения цели*. Он может возникнуть в результате того, что для реализации намеченной цели были выбраны неадекватные средства. Неадекватность средств можно оценить, если они несоизмеримы с затратами, требующимися для осуществления изменений, или с величиной других барьеров, которые необходимо преодолеть. Недостаточная сила действия может породить непредсказуемые проблемы, которые исключают саму возможность реализации намеченного или настолько увеличат цену достижения результата, что сделают это достижение бессмысленным.

У кризиса цели и кризиса достижения цели есть важные общие черты. Самая главная из них — это то, что в обеих ситуациях при оценке каждого конкретного случая необходимо учитывать влияние невозвратных издержек. Например, если в ходе реализации какого-либо проекта затраты выросли и их сумма стала больше величины получаемой выгоды, то из этого не всегда следует вывод о том, что осуществление проекта должно быть остановлено. Возникновение невозвратных издержек, если они не могут быть возмещены (например, путем продажи приобретенного или созданного актива после ликвидации бизнеса), традиционно не должно влиять на принятие руководством предприятия решения, так как если текущие доходы в адекватной степени перекрывают текущие расходы и формируют приемлемый для фирмы «кэш флоу», то ликвидация проекта становится нецелесообразной: вырученные после ликвидации средства не компенсируют потери, которые уже понесло предприятие в процессе создания данного бизнеса.

Кризис трансформации бизнеса — это ухудшение положения предприятия, связанное с некоторым изменением модели его функционирования. Здесь следует отметить

важную особенность: кризис трансформации может не быть критичным с точки зрения существования предприятия в целом или отдельного направления его деятельности, однако он критичен относительно изменений, в результате которых возникает. С одной стороны, отрицательные последствия процесса перехода могут подорвать материальную базу изменений и сделать продолжение трансформации в связи с этим невозможным. С другой стороны (так чаще всего и бывает), негативные черты такого процесса могут сформировать отрицательное отношение персонала и руководства к самому процессу трансформации. В этом случае материальная база, необходимая для его продолжения, может быть достаточной и цель может оправдывать используемые средства и компенсировать негативные последствия, но сопротивление возникнет на уровне исполнителей.

Тем не менее, в обоих случаях трансформационный процесс часто останавливается временно или полностью. Чтобы позитивные преобразования не были прекращены, нужно сохранять мотивацию ключевых управляющих фигур, которые являются двигателями данного процесса, заинтересовывать его исполнителей, формировать у них понимание важности происходящего и включать их в процесс изменений.

В некоторых случаях на фоне проявления негативных последствий перехода предприятие, уже достигнув положительного результата, может быть возвращено в исходное состояние. Особенно часто такое происходит, когда меняются те самые ключевые фигуры, которые управляют изменениями. Они могут не понимать ценности преобразований, но при этом явно видят их отдельные негативные материальные последствия или отрицательное отношение к ним исполнителей. Именно по этой причине, по нашему мнению, большинство изменений происходит в маятниковой форме: сначала процесс активно развивается, затем происходит откат с возвратом в прежнее или немного измененное положение.

Три перечисленных типа кризиса (кризис цели, кризис достижения цели и кризис трансформации предприятия) возникают локально, т.е. не уничтожают саму идею преобразования бизнеса.

Естественно, локальные кризисы могут привести предприятие к стратегическому кризису, который поставит под сомнение само существование бизнеса. Для широко и равномерно дифференцированного предприятия нужно какое-то критическое количество локальных кризисов, чтобы подорвать его устойчивость в целом. Небольшие предприятия и некоторые крупные компании, благосостояние которых находится в прямой зависимости от одного основного вида деятельности, даже одиночный локальный кризис может поставить на грань банкротства или поглощения. Поэтому эффективное управление предприятием предполагает оперативное реагирование на локальные кризисы с той целью, чтобы не допустить их развития до критической стадии для компании в целом.

И в заключение следует отметить положительную сторону кризиса: любой кризис создает основу для обновления, обнажает недостатки предыдущего развития и дает стимул для поиска его новых путей.

Таким образом, в статье предлагается выделять четыре позиции, характеризующие конкурентное положение предприятия во внешней среде: конкурентоспособная, конкурентно неэффективная, конкурентно неустойчивая позиции и, наконец, кризис конкурентного пространства. Отмечается, что ухудшение конкурентной позиции предприятия происходит поэтапно и может быть определено собственниками и руководством предприятия по ряду сигналов, которые позволяют установить конкретную форму протекания стратегического или локального кризиса.

Список использованной литературы

1. De Alessi L. Property rights, transaction costs and X-efficiency: An essay in economic theory // The American economic review. 1983. Vol. 73, nr 1.
2. Кирдина С.Г. X-Эффективность и X-экономики: синтез теоретических подходов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5, № 2.
3. Норт Д.С. Институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.
4. Норт Д.С. Пять тезисов об институциональных изменениях: кв. бюл. клуба экономистов. Минск, 2000. Вып. 4.
5. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35, вып. 2.
6. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб., 1996.
7. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М., 1996.

Bibliography (transliterated)

1. De Alessi L. Property rights, transaction costs and X-efficiency: An essay in economic theory // The American economic review. 1983. Vol. 73, nr 1.
2. Kirdina S.G. X-Effektivnost' i X-ekonomiki: sintez teoreticheskikh podkhodov // Ekonomicheskiy vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2007. T. 5, № 2.
3. Nort D.S. Institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki. M., 1997.
4. Nort D.S. Pyat' tezisov ob institutsional'nykh izmeneniyakh: kv. byul. kluba ekonomistov. Minsk, 2000. Vyp. 4.
5. Polterovich V.M. Institutsional'nye lovushki i ekonomicheskie reformy // Ekonomika i matematicheskie metody. 1999. T. 35, vyp. 2.
6. Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya phirmoy / pod obshch. red. A.P. Gradova, B.I. Kuzina. SPb., 1996.
7. Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya / pod red. S.G. Belyaeva, V.I. Koshkina. M., 1996.