

© 2010 г.

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор
директор Института нечётких систем
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Алина Кохно

кандидат экономических наук
старший научный сотрудник Института нечётких систем

КОНКУРЕНЦИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

В статье анализируются стратегические возможности различных стран в освоении новых рынков высокотехнологичной продукции. Показано, что основным фактором, способствующим продвижению национальной высокотехнологичной продукции на внешние рынки, является конкурентоспособность. Важен также выбор соответствующей конкурентной стратегии для удовлетворения спроса потребителя на продукцию фирмы в доступных ей сегментах рынка, базирующийся на знаниях менеджеров в условиях глобальной конкуренции.

Ключевые слова: экспорт, высокотехнологичная продукция, конкурентоспособность, конкурентные стратегии, знания менеджеров.

По оценкам большинства российских экспертов в области коммерциализации результатов научных исследований, одним из негативных факторов развития российской экономики является низкий уровень технологического развития наукоемких секторов отечественной промышленности по сравнению с объемами затрачиваемых средств. Такое технологическое отставание наиболее ярко проявляется в структуре внешней торговли высокотехнологичной продукцией. Необходимо учитывать тот факт, что и вне, и внутри страны российские производители крайне слабо осваивают новые конкурентные ниши и постепенно теряют позиции на уже существующих рынках. При этом главной стратегической задачей, по нашему мнению, становится формирование нового стратегического позиционирования российских компаний на внутренних и мировых рынках¹.

Сложившееся разделение мирового высокотехнологичного рынка с доминированием на нем США, Японии, стран ЕС, их роль в управлении процессами коммерциализации результатов НИОКР сужает в настоящее время возможности для России. Вместе с тем, наличие устойчивых поли-

¹ См. подробнее: Кохно П.А. Конкуренция. – М.: Наука – МК, 2010. С. 179.

тических и торгово-экономических связей Российской Федерации с большинством развивающихся стран, их ориентированность на отечественную технологическую базу дают российским высокотехнологичным предприятиям шансы в конкурентной борьбе на указанных рынках. Для существенного повышения конкурентоспособности национальной экономики на мировых рынках необходимо: своевременное выявление технологических возможностей и угроз; систематическое отслеживание объективных трендов мировой науки и технологических изменений на глобальных рынках; определение приоритетов и поддержка потенциальных точек роста новых эффективных технологий; обеспечение необходимого уровня государственной поддержки фундаментальных исследований; стимулирование масштабных инвестиций российского бизнеса во все стадии инновационного цикла.

К наиболее перспективным в этом плане можно отнести рынки Африки, Юго-Восточной и Центральной Азии, Ближнего Востока и стран СНГ. Это предъявляет соответствующие требования к системе управления технологическим развитием, которая должна обеспечить, с одной стороны, условия для позиционирования российских компаний на мировых рынках – роста технического уровня, качества и эффективности их продукции, с другой стороны – создать потенциал для будущего развития и последующего прорыва на качественно новые для нашей экономики рынки. Распределение групп высокотехнологичных товаров в структуре экспорта промышленной продукции позволяет оценить стратегические возможности различных стран в освоении новых рынков. В России доля наукоемкого экспорта составляет всего 2,4% в общем объеме промышленного экспорта. При этом важно, что помимо развитых стран, где доля наукоемкой продукции составляет 20-40%, Россия по данному показателю уступает и таким государствам, как КНР, Сингапур, Южная Корея. Именно они являются основными нашими конкурентами на наиболее значимых для нас рынках. В структуре российского высокотехнологичного экспорта значимое место занимают высокотехнологичная химическая продукция, машины и оборудование, как электрические, так и неэлектрические. Минимальные объемы в экспорте занимают вычислительная техника, информационно-коммуникационное оборудование, высокоточные станки.

По данным опроса экспертов в области внешней торговли, через 3-5 лет наибольшие доли среди рынков высокотехнологичной продукции будут принадлежать электронике и компьютерной технике, фармацевтическим и лекарственным препаратам, летательным аппаратам. Наименьшие доли будут у рынков вооружений, химических продуктов, электромашин. Такие тенденции свидетельствуют о реальных возможностях вытеснения России с высокотехнологичных рынков. Представляется, что в сценарных

прогнозах следует исходить из необходимости создания таких условий, чтобы отечественные экспортеры смогли бы сохранить за собой те товарные и региональные ниши, где мы еще имеем конкурентные позиции. Между тем, в российской промышленности и сфере услуг имеется ряд секторов, которые, располагая уникальными высокими технологиями, способны прорваться на мировой рынок. Исходя из прогнозов и экспертных оценок, в качестве перспективных можно выделить следующие направления: космические технологии, новые источники энергии, экологически щадящие технологии, нанотехнологии, услуги по разработке программного обеспечения, проведению геологических изысканий. В русле энергетических исследований выделим еще два направления: энергосберегающие технологии и новые технологии добычи и переработки нефти и газа. На основе анализа возможностей и конкурентных преимуществ имеет смысл сосредоточить усилия на развитии таких конкурентоспособных отраслей, как ядерное энергомашиностроение, авиакосмическая техника, ракетостроение и военная авиатехника, нефтегазовое машиностроение, создание двигателей для аэрокосмической техники, дизелей и газотурбинных установок для энергетики.

Жесткий протекционизм ряда зарубежных стран, поддерживающий монополию транснациональных корпораций, перекрывает входы на большинство рынков, где Россия могла бы использовать указанные конкурентные преимущества. Поэтому здесь особую роль должна играть поддержка государством продвижения российских товаров и услуг на рынки с высокой степенью монополизации или защищенные протекционистскими мерами зарубежных государств. При этом возможно использование всех имеющихся механизмов и государственных институтов, располагающих специфическими возможностями оказания воздействия на принятие тех или иных управленческих решений игроками рынка. В этой связи показательна стратегия США, которые стремятся любыми средствами поддержать свою торговую гегемонию. Она заключается прежде всего в стремлении привязать вопросы охраны прав на интеллектуальную собственность к любым аспектам своей внешней политики, программам экономической помощи и т.д.

Для развития конкурентных отношений внутри страны и в ее внешнеполитических связях государству необходимо построить соответствующую правовую, финансовую, организационную и информационную инфраструктуру, а функционирующим в ней хозяйствующим субъектам — освоить современные методы, средства и организационные формы продвижения своей продукции на внешние рынки.

Факторы, влияющие на экспорт высокотехнологичной продукции. В качестве одного из основных факторов, способствующих продви-

жению национальной высокотехнологичной продукции на внешние рынки, эксперты считают конкурентоспособность. При этом речь идет о конкурентоспособности как национальной экономики в целом, так и о конкурентоспособности отрасли и отдельной компании. На макроуровне понятие конкурентоспособности отражает позиции национальной экономики в системе межнациональных отношений, особенно в сфере международной торговли. Конкурентоспособная страна, кроме того, должна обладать способностью наращивать темпы экономического роста, увеличивать занятость и реальные доходы граждан и защищать свои позиции на международных рынках. Под конкурентоспособностью национальной экономики понимается концентрированное выражение экономических, научно-технических и технологических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей, реализуемых в товарах и услугах и успешно противостоящих конкурирующим с ними зарубежным товарам и услугам как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В обеспечении требуемого уровня конкурентоспособности страны большая роль отводится государству, которое призвано создавать конкурентные преимущества над странами-соперниками.

Политика государства должна состоять в том, чтобы закладывать долговременные основы для повышения конкурентных преимуществ, присущих данной стране, и подталкивать производителей к наращиванию усилий в этом направлении. При этом государство не управляет конкурентоспособностью, а воздействует на нее с помощью различных мер и средств регулирования – законодательных, подзаконных актов, правительственных постановлений и экономических рычагов. Задача государства – создание благоприятных условий для укрепления конкурентоспособности национальной экономики, её структурных подразделений и хозяйствующих субъектов. Реальное же управление конкурентоспособностью осуществляется на уровне непосредственных производителей, обладающих правами, предпринимательской инициативой и соответствующими кадрами для решения этой проблемы. Именно от умения фирмы работать на рынке зависит, в какой степени она сможет использовать не только свой внутренний потенциал и конкурентные преимущества отрасли, но и создаваемые государством общенациональные возможности поддержания конкурентоспособной национальной экономики.

При оценке конкурентоспособности российской экономики и рассмотрении состояния конкурентных отношений между предприятиями Российской Федерации и их иностранными конкурентами следует учитывать, что российская рыночная экономика имеет свои истоки в экономике СССР, где деятельность предприятий была ориентирована не на получение прибыли, а на выполнение плана. Все параметры деятельности пред-

приятий устанавливались вышестоящими организациями. Естественно, что при столь жесткой регламентации конкуренция между предприятиями невелика. В условиях постоянного дефицита и отсутствия выбора повышение цены, сокращение ассортимента и любое другое ухудшение характеристик товара мало сказывалось на изменении спроса.

Становление в России рыночных отношений неизбежно ведет к тому, что конкуренция становится одним из решающих факторов развития любых хозяйствующих субъектов страны. А для этого нужно изучать и стимулировать рыночную мотивацию поведения, когда главным критерием успеха деятельности предприятия является не выполнение плана, а получение прибыли, завоевание новых рыночных позиций или хотя бы выживание на рынке в кризисной ситуации. Российские предприятия все более втягиваются в конкурентные отношения и с иностранными фирмами. Однако их адаптация к рынку (особенно крупных предприятий оборонно-промышленного комплекса) идет медленно из-за недогрузки мощностей, высоких убытков, излишка персонала и т.д. Заметно активнее происходит развитие рыночных отношений в торговле, страховом и банковском деле, где уже действует множество частных компаний, составляющих друг другу острую конкуренцию. Появился и малый бизнес, хотя типичной сферой его деятельности стало не производство, а в основном торговля и выполнение функций передаточного звена на пути иностранных товаров внутрь страны.

В последнее время стал особенно очевидным тот факт, что без подрыва диктата производителя – монополиста в той или иной высокотехнологичной отрасли промышленности, без создания предпосылок для развертывания конкуренции начатая в России экономическая реформа не будет продвигаться вперед теми темпами, которых от нее ожидают – особенно в условиях произошедшей в последние годы утраты Россией международной конкурентоспособности. Значительно сократились не только экспортные возможности обрабатывающей промышленности, но и конкурентоспособность российских товаропроизводителей на внутреннем рынке, что делает их уязвимыми перед иностранными конкурентами, сильно затрудняет переход к открытой экономике и вступление во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Анализируя проблему конкурентоспособности национальных экономик, М. Портер делает вывод о существовании нескольких стадий развития конкурентоспособности: на основе факторов производства, инвестиций, нововведений и на основе богатства. Такие страны, как Швейцария, Германия, США находятся на стадии нововведений и движутся к стадии богатства. Япония, Италия, ряд средних стран ЕС также достигли стадии нововведений. Сингапур и Корея находятся на стадии инвестиций. На

стадии богатства находится Великобритания, но это является негативным фактором, так как стадия конкуренции на основе богатства ведет к спаду.

Россия в основном находится на начальной стадии конкурентоспособности на основе факторов производства с рядом элементов стадий инвестиций и нововведений, что связано с технологической многоукладностью отечественной экономики. Для построения конкурентоспособной российской экономики надо ориентироваться на цели и уровни высших стадий, исходя из системы ценностей, направлений и областей науки, техники, технологий высшего, пятого технологического уклада и стадии конкурентоспособности на основе нововведений. Каждая стадия конкурентоспособности национальной экономики характеризуется своим набором отраслей и своей стратегией развития фирм. Различна и роль государства на каждой стадии. Реальный уровень конкурентоспособности и многоукладность российской экономики определяют интегральный характер движения к достижению конкурентоспособности в рамках мирового масштаба. Принятая в последнее время стратегия технологического лидерства в ряде отраслей и технологических направлений объединяет подтягивание элементов низших стадий конкурентоспособности с развитием перспективного направления. Такая концепция развития национальной экономики предполагает развитие внутреннего спроса, эффективный экспорт, выделение «локомотивных» отраслей, требующих господдержки.

Для достижения мировой конкурентоспособности национальной экономики России необходимы: концентрация политических и материальных ресурсов на перспективных направлениях, превышающих мировой уровень; создание цепочки взаимосвязей и организационных структур в приоритетных отраслях; проведение системы мер административного и рыночного характера, ориентирующих фирмы ведущих отраслевых кластеров на формирование стратегий развития в русле общенациональной программы; достижение мультипликативного эффекта в узловых точках роста, расширение конкурентоспособности сегмента рынка. В условиях вхождения России в мировую экономику достижение должных уровней инновационности и конкурентоспособности российской экономики связано с соответствием критериям мирового рынка и процесса глобализации. Важнейшим направлением в современном развитии мировой экономики является формирование международных инновационных сетей, совместное научно-техническое и технологическое творчество разных стран и их корпораций в интересах не только национального бизнеса, но и экономического и научно-технического и технологического развития всего мира. По данным Всемирного экономического форума, по уровню научно-технического и технологического развития США сейчас намного опережают другие страны. Их затраты на научные НИОКР превысили 300 млрд долл. в 2007 году, в то

время как в Евросоюзе (25 стран) эта сумма составила 150 млрд., а в Японии – 100 млрд долл. В России же на эти цели (по паритету покупательной способности для сферы НИОКР) расходуется сейчас 30-40 млрд долл. в год. При этом российская экономика опирается в основном на внутренний спрос на инновации и почти не присутствует в международных инновационных сетях.

Инновационная активность российских предприятий весьма низка. Разработку и внедрение технологических инноваций осуществляют лишь немногим более 2000 промышленных предприятий, причем основная их часть сосредоточена в машиностроении, пищевой и химической промышленности. Доля инновационной продукции в промышленном производстве России – 3,5%. Удельный вес предприятий, занимающихся инновационной деятельностью, в промышленности составляет 7,3%, в то время как в странах ОЭСР от 25 до 80%. На мировом рынке высокотехнологичной продукции Россия занимает лишь 0,3%, в то время как США – 32%, Япония – 23%, а Германия – 10%. Даже на рынке продукции для космических исследований, в которых наша страна всегда была одним из мировых лидеров, сейчас мы занимаем 2%, в то время как США – 50%, ЕС – 25, а Канада и Япония – по 5%¹. Что касается конкурентоспособности российской экономики в некоторых значимых высокотехнологичных отраслях, то картина выглядит следующим образом. По экспорту высокотехнологичной химической продукции Россия занимает позиции, сопоставимые с Китаем, США, Германией, Японией. При этом доля Китая на внешних значимых для России рынках будет возрастать в среднесрочной перспективе, а доля США и Германии – соответственно снижаться. Конкуренции следует опасаться со стороны Южной Кореи, Нидерландов, Сингапура, которые наращивают свое присутствие в странах ЮВА и в Африке. На рынке высокотехнологичных неэлектрических машин Россия также занимает неплохие позиции, хотя рост ее присутствия на внешних рынках замедлился. При этом растет доля Китая, Сингапура, других стран южно-азиатского региона. Лидерами в среднесрочной перспективе останутся США, Япония и Германия.

Рынок электрических машин, на котором Россия входит в десятку лидеров, на две трети контролируется Китаем, Сингапуром и Кореей. У России есть шансы продвижения своей продукции, если будет устранена конкуренция на рынках третьих стран между отечественными производителями. Это требует разработки скоординированной государственной по-

¹ Алина Кохно. Финансирование высокотехнологичных отраслей и предприятий оборонно-промышленного комплекса: методы и критерии // НТС «Вопросы оборонной техники», серия 3, выпуск 2 (351), 2009. – С. 21-28.

литики развития отрасли. По экспорту летательных аппаратов Россия также входит в десятку ведущих стран, но при этом уступает таким странам, как Чехия, Испания, не говоря о Германии, Франции и США. Протекционистская борьба в данном сегменте будет обостряться, и Россия может утратить долю рынка в Китае, Вьетнаме и в странах СНГ. Представляется, что создание объединенной авиастроительной корпорации позволит вернуть лидирующие позиции на этих рынках. В последние годы растет доля России на рынке электроники и связи, оставаясь при этом чрезвычайно низкой по сравнению с такими лидерами отрасли, как Китай, Сингапур, Корея. При этом доля США, Германии, Японии сократились. Усиливаются конкурентные позиции Норвегии, Швеции и Польши. Это свидетельствует о предстоящем перераспределении экспортных потоков и концентрации США и Японии на разработке суперновых технологий с их последующей коммерциализацией в Юго-Восточной Азии.

В перспективе имеются шансы на продвижение за рубеж образцов отечественной техники связи и коммуникаций специального и двойного назначения. Все сказанное справедливо и для рынка измерительной аппаратуры. Фармацевтика и лекарственные препараты также не являются значимой для России отраслью в плане продвижения продукции за рубеж. В то же время интерес к отечественным НИОКР и к созданию совместных производств, в том числе в области генетики, проявляют Китай, Индия, страны ЮВА.

Конкурентная стратегия фирмы при продвижении своей продукции на внешние рынки должна строиться на основе понимания правил конкуренции, определяющих привлекательность отрасли, в которой она действует. Конечной целью конкурентной стратегии является адаптация к этим правилам, а в идеале – их изменение в интересах своей фирмы. В отрасли, производящей товары или услуги, правила конкуренции, согласно М. Портеру, воплощены в пяти конкурентных силах: угрозах появления новых конкурентов или товаров-заменителей, рыночной силе покупателей и поставщиков, а также соперничестве между уже существующими конкурентами. Суммарное воздействие этих сил определяет способность фирмы обеспечить среднюю норму прибыли, превышающую стоимость капитала. Влияние пяти сил колеблется от отрасли к отрасли, что объясняет различие присущей им прибыльности. В условиях США, например, она выше в фармацевтике, производстве напитков, публикации баз данных и ниже – в резиновой, сталелитейной промышленности, а также в области производства видеоигр, где рынок захвачен немногочисленными фирмами. Прибыльность отрасли зависит не столько от привлекательности товара как такового либо применения в его производстве высоких технологий, сколько от структуры отрасли. Некоторые весьма обыденные

отрасли, например, связанные с торговлей зерном и мясом, отличаются высочайшей прибыльностью, в то время как отдельные высокотехнологичные отрасли, относящиеся к производству персональных компьютеров или кабельному телевидению, имеют минимальную прибыльность.

Указанные пять сил определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, издержки производства и размеры требуемых фирмам инвестиций, определяя прибыль на инвестированный капитал. Так, рыночная сила покупателей, впрочем, как и угроза появления товаров-заменителей, воздействует на цены, которые фирма в состоянии установить. Рыночная сила покупателей может также воздействовать на издержки производства и инвестиции, поскольку влиятельные покупатели могут потребовать более дорогостоящих услуг. Рыночная сила поставщиков определяет стоимость сырья и иных компонентов. Интенсивность соперничества между уже существующими конкурентами воздействует на цены, а также размеры затрат на разработку новых товаров, рекламу и сбыт. Угроза появления новых конкурентов накладывает ограничения на возможные цены и требует дополнительных затрат на сдерживание пришельцев. Мощь каждой из пяти конкурентных сил представляет собой функцию отраслевой структуры или ее скрытую технико-экономическую характеристику. Структура отрасли относительно стабильна, но может изменяться по ходу ее развития. Структурные трансформации изменяют абсолютную и относительную мощь конкурентных сил, что может позитивно или негативно сказаться на прибыльности отрасли. Конкурентная стратегия должна основываться на правильном выборе отрасли и лучшем, по сравнению с соперниками, понимании значимости этих пяти сил.

В дальнейшем необходимо проводить анализ степени значимости и перспективы изменения в динамике данных факторов по отдельным значимым для России отраслям. Вместе с тем, российские компании не должны замыкаться в отраслевой структуре. Возможен выбор стратегий, способных воздействовать на указанные пять сил. Преобразовав предпочтительным для себя образом структуру отрасли, особенно на внешнем рынке, фирмы могут существенно улучшить свою привлекательность. Не все пять сил одинаково важны в каждой конкретной отрасли. Мы попытались выделить те факторы, которые имеют наибольшую конкурентную значимость для интересующих российских экспортеров отраслей, а также стратегические инновации, способные в наибольшей степени повысить прибыльность отрасли вообще и фирмы в частности.

Для конкурентоспособной отрасли и входящих в нее компаний важно удовлетворить покупательский спрос. Соответствующие стратегии далее будут рассмотрены более подробно. Однако принципиальным вопросом в обеспечении прибыльности такого рода деятельности является так-

же способность предпринимательской структуры присвоить определенную долю создаваемой для покупателей стоимости, не отдав ее в руки конкурента. А это определяется структурой действующих в отрасли пяти вышеназванных сил. Отраслевая структура определяет, кому и в каком соотношении отойдет доля стоимости товара, созданного для покупателя. Отраслевая структура также поддерживает соотношение спроса и предложения и регулирует появляющийся дисбаланс. Причем последствия дисбаланса для прибыльности отрасли также существенно различаются в зависимости от отраслевой структуры. В некоторых отраслях незначительное увеличение производства инициирует ценовые войны и снижение прибылей. Это как раз свойственно высокотехнологичным отраслям и предприятиям оборонно-промышленного комплекса России с острой конкуренцией и влиятельными покупателями российского вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ).

Применительно к наукоемким фирмам конкурентоспособность понимается как реальная и потенциальная возможность в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать высокотехнологичные товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов. Конкурентоспособным считают предприятие, которое, осуществляя свою деятельность в условиях открытого рынка, способно длительное время оставаться прибыльным. Обеспечивается это умелым использованием организационно-управленческих, научно-технических и технологических, экономических, маркетинговых и иных средств ведения предпринимательства. Решающей предпосылкой конкурентоспособности предприятия на внешних рынках является, конечно, производство конкурентоспособных товаров или услуг. Но для ее успешной реализации необходима умелая организация работы на рынке, поскольку между собой конкурируют не только товары, но и стратегии рыночной деятельности предприятий других стран, закладывающие основы рыночного успеха своей фирмы посредством прежде всего анализа продукции и технологий, рынков, форм и методов сбыта, рыночных цен, деятельности конкурентов, а также прогнозирования рыночных перспектив и соответствующего **стратегического планирования**.

Одним из главных факторов определения конкурентной стратегии, в том числе при продвижении высокотехнологичных товаров (ВВСТ) ОПК России на внешние рынки, является позиция фирмы в конкурентоспособной отрасли. Она оценивается в зависимости от того, является ли прибыльность фирмы выше или ниже среднеотраслевого уровня. Хорошая позиция позволяет фирме иметь высокие показатели прибыли даже при неблагоприятной отраслевой структуре и весьма низких средних показателях.

телях отраслевой прибыльности. Для этого фирма должна обладать конкурентными преимуществами. Основными являются два преимущества: низкие издержки или расширение спектра предлагаемых товаров и услуг. Важность остальных сильных или слабых сторон фирмы зависит от их воздействия на эти два. Преимущества по основным показателям, в свою очередь, проистекают из отраслевой структуры и способности фирмы адаптироваться к вышеназванным пяти силам лучше своих соперников. Указанные два конкурентных преимущества, а также активность действий фирмы по продвижению на внешний рынок позволяют сформулировать три основных способа повышения среднеотраслевых показателей: посредством достижения передовых позиций по издержкам, по величине спектра товаров и услуг, а также посредством фокусирования на низких издержках или дифференциации.

Каждый из способов предполагает различные пути достижения конкурентного преимущества посредством выбора комбинации из типа конкурентного преимущества (лидерства по издержкам или дифференциации) и цели (в нашем случае это продвижение наукоемких товаров (ВВСТ) ОПК России на зарубежные рынки). Достижение передовых позиций по издержкам или спектру товаров и услуг нацелено на получение конкурентного преимущества в широком диапазоне отраслевых сегментов, а фокусирование ориентировано на обретение преимущества в узком сегменте. Используемые действия сильно зависят от специфик отраслей и варьируются. Лидерство по издержкам – наиболее ясная из всех стратегий. Фирма ставит задачу превратиться в производителя с самыми низкими издержками производства в отрасли. При этом она действует сразу в нескольких отраслевых сегментах и, в ряде случаев, в смежных отраслях. Источники обеспечения преимущества по издержкам могут быть разными и зависят от отраслевой структуры. Это могут быть более совершенная предпринимательская технология, привилегированный доступ к сырьевым ресурсам и т.д. Лидерство по издержкам обычно достигается при выпуске стандартизированной продукции, выпускаемой большими сериями с использованием всех источников снижения издержек производства. Если фирме удастся завоевать и удержать лидерство по издержкам, она сможет представить товар по тем же, что и у конкурентов, или более низким ценам, получая при этом более высокие доходы. Однако лидер по издержкам не должен забывать о влиянии дифференциации, когда покупателей уже не удовлетворяет стандартизированная продукция. Если его товар не воспринимается должным образом, лидеру придется устанавливать цены значительно ниже цен его соперников, чтобы удержать приемлемый уровень продаж.

Лидерство по спектру предлагаемых товаров и услуг (по дифференциации) ставит перед фирмой необходимость завоевания в отрасли «уникальности» по тем или иным характеристикам. Фирма отбирает одно или несколько потребительских свойств, которые относятся покупателями на данном рынке к числу наиболее важных. Соответствие потребительским ожиданиям в данном случае позволяет устанавливать повышенные цены на товар или услугу. Средства обеспечения дифференциации для каждой отрасли различны. Они могут касаться непосредственно товара, системы его сбыта, маркетинга, имиджа продукции и др. Используя подобную стратегию фирма становится выше среднеотраслевого уровня производства, если ее повышенные цены перекроют дополнительные затраты на обеспечение уникальности своей продукции. Вместе с тем, такая фирма должна проводить политику снижения издержек производства, рост которых может свести к нулю достоинства дифференциации.

Лидерство путем фокусирования сводится к выбору в отрасли узкой конкурентной ниши и обслуживанию ее таким образом, чтобы вытеснить конкурентов и добиться преимущества в пределах избранной ниши. Возможны два варианта достижения этой цели: с фокусировкой на обеспечение в своем сегменте преимущества по издержкам либо по дифференциации. Стратегия строится на отличиях выбранных сегментов от прочих сегментов отрасли, которые могут проявляться в особых запросах покупателей, специфике продукции или способов ее доставки. Фокусирование на издержках осуществляется с учетом их динамики в отдельных сегментах, а фокусирование на дифференциации – с учетом различия нужд покупателей, которые не принимаются во внимание конкурентами, ориентированными на широкомасштабную деятельность. Обеспечения лидерства по издержкам придерживаются зарубежные компании, производящие автомобильные грузовики и тягачи для оборонных нужд; по дифференциации – компьютерные компании, предлагающие широкий спектр услуг и технической поддержки покупателей; посредством фокусирования – автомобильные компании, производящие легковые автомобили класса «люкс». Во всех случаях продвижение осуществляется за счет нововведений – как в технологии, так и в менеджменте.

Сложнее обеспечить конкурентное преимущество в глобальных отраслях, где конкуренция ведется в международных масштабах, а конкурирующие фирмы вынуждены использовать преимущества, проявляющиеся в разных странах. В используемой при этом глобальной стратегии важно, во-первых, предусмотреть наиболее выгодное размещение различных видов деятельности фирмы в разных странах, чтобы наилучшим образом построить производство и обслуживание мирового рынка, и, во-вторых, четко скоординировать деятельность разбросанных по всему миру филиа-

лов международной корпорации. Многое здесь зависит от стран базирования филиалов. Фирма добивается успеха в той стране, условия которой благоприятствуют проведению наилучшей стратегии для какой-либо отрасли или ее сегмента. А это зависит от стабильности национальной банковской системы, надежности правовой охраны интеллектуальной собственности и во многом от знания менеджеров по продвижению высокотехнологичной продукции на внешние рынки в условиях глобальной конкуренции.

Знания менеджеров в глобальной конкуренции. Проблема глобализации является в настоящее время одной из наиболее актуальных в силу развития международных экономических связей и охвата ими практически всех стран планеты и их возрастающей зависимости от международного бизнеса. Ни одну глобальную идею не удастся реализовать без глобального мышления (знания) менеджеров, обладающих определенными способностями. Поэтому развитие этого вида мышления имеет важное значение с точки зрения повышения конкурентоспособности отечественных фирм, предприятий и компаний и их продукции.

Более того, некоторые специалисты считают, что целесообразно развивать сразу глобальное мышление, минуя длительный процесс формирования навыков национального и многонационального менеджмента¹. Одним из первых термин «глобальное мышление» употребил исполнительный директор General Electric Дж. Уэлч, который в начале 1988 г. призвал руководителей системы внутрифирменной подготовки менеджеров развивать «глобальный склад ума» в ответ на конкурентный вызов со стороны таких европейских компаний, как Asea Brown Boveri, Olivetti, Elektrolux. При этом подчеркивалось, что формирование и развитие глобального мышления должно отличаться от развития межнационального и национального образа мышления. Оно должно обладать новыми аналитическими навыками и способностью использовать соответствующие механизмы.

Глобальные знания требуют принципиально иного направления мысли по сравнению с предшествующими подходами, которые были ограничены рамками отдельной территории или отдельной страны. Наиболее близки к глобальным менеджерам специалисты, мыслящие на многонациональном уровне. Обычно это люди, обладающие богатым опытом в области международного сотрудничества нескольких стран. Однако и это еще не обеспечивает глобальных знаний. Глобальное восприятие выходит

¹ Шелег Н.С., Акулич М.В. Основные особенности глобального мышления менеджеров: В книге: Союзное государство. Книга 1. Военно-промышленная интеграция. / авторы П.А. Кохно, А.Л. Костин. – М.: Гелиос АРВ, 2003. С. 328-357. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2006, № 6.

за рамки межнационального и многонационального мира. Оно характеризуется мысленной равноудаленностью от трех основных рынков (Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона). Глобальное мышление формируется на основе знаний о мире независимо от количества посещаемых стран. Носитель глобального мышления может вообще не ездить по миру, но он должен «видеть» сквозь границы отдельных территорий и стран.

Глобальные менеджеры должны не только иметь сведения о мировых рынках, им требуются глубокие знания в области всемирного исторического развития мировой экономической системы, понимание глобальных тенденций на политической арене, знание мирового бизнеса. При этом им следует ориентироваться не на объем информации, а на процесс ее обработки в глобальном ракурсе. В настоящее время глобальным менеджерам не обязательно иметь поведенческие навыки, соответствующие всем культурам. Чтобы приобрести эти навыки, им пришлось бы побывать во всех странах и изучить все существующие обычаи и языки. Вместо этого глобальное мышление предполагает наличие определенных основных навыков работы в каждой из них. Знание языка страны-контрагента сейчас не обязательно. Достаточно знать английский язык, уже ставший всемирным языком бизнеса, и можно успешно работать практически в любой точке земного шара. Глобальное мышление традиционно связывалось с потребителями, их потребностями, исследованиями потенциала рынка, продуктов и их продвижением и распределением. В то же время, на наш взгляд, глобальное мышление следует понимать более широко, имея в виду его основные способности, необходимые для того, чтобы быть восприимчивым к тенденциям развития современной внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Тенденция глобализации ВЭД является следствием ее интернационализации. В настоящее время страны переходят к этапу глобальной экономики, не имеющей единого жесткого регулирующего аппарата. С одной стороны, развиваются процессы рыночной анархии (прежде всего это касается валютно-финансовой системы), с другой – усиливаются тенденции к олигархии. Последнее наиболее заметно на примере создания интегрированных структур бизнеса, таких, как многонациональные компании (МНК), транснациональные корпорации (ТНК), финансово-промышленные группы (ФПГ), международные стратегические альянсы (МСА). Предприятия оказались в такой ситуации, когда стремление к эффективности, постоянное обновление производства и распределительной сети стали необходимыми требованиями. Это, с одной стороны, выгодно потребителю. Вместе с тем глобализация ведет к перераспределению приоритетов национальных культурных ценностей и к пересмотру целого ря-

да привычек и убеждений. Тенденция к глобализации бизнеса вырисовывается все более рельефно. Она охватывает все секторы экономической сферы – научные исследования, промышленность, торговлю, сферу услуг, финансы. Ускорению глобализации бизнеса особенно способствуют технические факторы (интернет), а двигают ее вперед быстро растущие МНК, ТНК, ФПГ и МСА. Глобализации ВЭД способствовали открытие границ, либерализация торговли, распад СССР.

Для того чтобы успешно осуществлять ВЭД, проводить в жизнь политику менеджмента и маркетинга, менеджерам необходимо развивать глобальное мышление, которое можно рассматривать по ряду направлений: с точки зрения способности применять глобальный подход к бизнесу; с позиций совершенствования способности вести поиск возможностей для расширения и повышения эффективности деятельности; с точки зрения ориентации на поиск общих черт географических рынков. Характерной особенностью глобального мышления менеджеров является их способность применять глобальный, интегрированный подход к бизнесу. Эта способность заключается прежде всего в глобальном видении рынков и конкуренции. Ключевой элемент глобального мышления менеджеров – чуткость в выявлении ведущих рынков в мировом масштабе. Это рынки, которые по определенным показателям обладают признаками лидеров и служат индикаторами того, что может произойти в других районах или секторах. Например, глобально мыслящий менеджер, отвечающий за функционирование компании в отдельно взятой стране или на определенном рынке, таком, скажем, как Швеция, должен быть компетентен в вопросах положения в отрасли и состояния конкуренции не только в этой стране, но и в других государствах Европы, в США и Японии.

Глобальный анализ отраслевых и региональных тенденций развития конкуренции проводится с учетом процессов, протекающих на ведущих рынках с тщательным изучением возможных взаимосвязей. Такой анализ помогает менеджерам накапливать глобальный опыт, который заключается в способности систематизировать и отбирать нужную информацию для того, чтобы строить единую концепцию, основанную на всеобщем опыте. Таким образом, глобальное мышление обладает преимуществом, заключающемся в способности использования опыта любой части мира, которая дает конкурентные преимущества перед мышлением, способным ограничиваться только опытом, собранным на ограниченном географическом пространстве.

Разработка глобальной стратегии бизнеса предполагает многогранное (многоуровневое) мышление. Например, глобальный опыт в маркетинге может быть применен в основном к концепции товара, но не обязательно затрагивает другие маркетинговые инструменты, такие, как ком-

муникации, цена и сбыт. Эти инструменты могут различаться в зависимости от особенностей локальных рынков и характера конкуренции на них. Кроме того, «локальными» признаками может обладать и ассортимент предлагаемых товаров, структура которого должна учитывать требования потребителей и торговли в каждой отдельно взятой стране. Не всегда возможно и эффективно создавать товары, отвлекаясь от результатов анализа глобальных потребностей, и затем добиваться их принятия во всем мире. Так, компания «Procter & Gamble» исходит в своей глобальной политике из принципа «мыслить глобально и локально», подчеркивая необходимость разработки товарной политики и на локальном, и на глобальном уровнях. Такая разработка включает четыре этапа: анализ локальных потребностей в данной стране, глобализация концепции товара, разработанного локально, адаптация товара к каждой конкретной среде, реализация выбранной стратегии посредством адаптированного операционного маркетинга¹. Ужесточение конкуренции на национальных рынках заставило компании завязывать отношения с новыми поставщиками и заказчиками за границей. Это явилось причиной постепенного расширения географии международных поставок. Позднее многие фирмы и потребители стали искать контрагентов по всему миру с целью совершения наилучшей покупки или продажи. Это привело к осознанию необходимости формирования новых организационных структур, таких, например, как глобальные независимые хозяйственные единицы, созданные фирмой IBM.

Глобально мыслящим менеджерам следует понимать, что обстоятельства международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. В зависимости от условий для отрасли конкуренция бывает многонациональной или глобальной. Многонациональная конкуренция отличается тем, что достигнутые на одном национальном рынке конкурентные преимущества ограничиваются его пределами и не могут быть перенесены в другие страны. Для каждой страны приходится разрабатывать собственную стратегию, учитывающую культурные, экономические и политические факторы, которые существенно различаются. Такая конкуренция характерна, например, для таких отраслей, как пивоварение и торговля продуктами питания. Глобальная конкуренция характеризуется тем, что конкурентные преимущества, достигнутые на одном национальном рынке, могут быть перенесены на другие рынки. В этом случае для фирмы особенно важно добиться преимуществ в стратегически важных странах, где емкость рынка наибольшая и существует развитая инфраструктура. Глобальной конкуренцией характеризуется часовая, шинная и

¹ Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2006, № 6.

некоторые другие отрасли. Имеются отрасли, где есть сегменты как с глобальной, так и с многонациональной конкуренцией, о чем свидетельствует следующий пример. Производство смазочных масел для судовых двигателей отличается глобальной конкуренцией, так как курсирующие из порта в порт суда требуют одинакового обслуживания в любой точке земного шара. В сегменте же автомобильных моторных масел преобладает многонациональная конкуренция из-за климатических различий, существования национальных стандартов, высоких удельных затрат на транспортировку и ограниченных возможностей экономии на масштабах. В сегменте смазки для судовых двигателей выжили только мировые лидеры: «Exxon», «British Petroleum» и «Shell», а автомобильные масла успешно выпускают действующие на национальных рынках «Petmzoil» (США), «Castrol» (Великобритания) и другие фирмы¹.

Многонациональная конкуренция требует многонациональной корпоративной стратегии, а глобальная конкуренция — глобальной стратегии. Многонациональная стратегия заключается в приспособлении стратегического подхода к условиям каждой страны, где действует фирма. При использовании глобальной стратегии конкурентные преимущества фирмы, завоеванные фирмой на национальном рынке, дополняются преимуществами, появляющимися в других странах. Продажи товаров осуществляются в большинстве стран, выступающих важными рынками сбыта товаров фирмы. Это предполагает значительный масштаб деятельности, сокращающий затраты на НИОКР и позволяющий применять последние его достижения. Основной задачей становится определение цепочки ценности, ее звеньев и осуществление деятельности в мировом масштабе. Деятельность, направленная на работу с покупателем, должна быть сосредоточена в непосредственной близости от него (это продвижение, распространение товаров и послепродажное обслуживание). Определенные виды производства должны находиться как можно ближе к покупателю, что связано как с высокими транспортными расходами, так и с необходимостью более тесного сотрудничества с покупателем. В то же время выпуск продукции и поставка сырья могут производиться независимо от близости к клиенту, и здесь особое значение приобретают наименьшие издержки или диверсификация в международном масштабе².

¹ Шелег Н.С., Акулич М.В. Основные особенности глобального мышления менеджеров: В книге: Союзное государство. Книга 1. Военно-промышленная интеграция. / авторы П.А. Кохно, А.Л. Костин. — М.: Гелиос АРВ, 2003. С. 328-357.

² П. Кохно, В. Ширкин. Экономическая деятельность компаний в системе производство — транспорт // Бюллетень транспортной информации, февраль 2010, № 2 (176). — С. 22-26. П.А. Кохно, О.О. Жабин. Союзное государство. Книга 8. Транспортная цепь. / Отв. ред. П.А. Кохно. — М.: Граница, 2007. С. 204-244.

Глобальная стратегия предполагает использование двух методов, благодаря которым фирмы могут достичь конкурентного преимущества или компенсировать определенные недостатки работы в какой-либо стране: во-первых, размещение определенных видов деятельности в разных странах для наилучшей работы на рынке многих стран; во-вторых, координацию деятельности рассредоточенных отделений. Оба метода направлены на достижение наилучших результатов деятельности предприятия, максимизацию ценности (в терминологии М. Портера). С этой точки зрения каждый участник технологической цепочки, доводящий товар до конечного потребителя, добавляет некоторую ценность. В первом методе увеличение совокупной ценности достигается за счет использования страновых преимуществ, а во втором – вследствие лучшей организации МНК, например, специализации подразделений, переноса технологий или использования торговой марки. Между МНК и ее географически разбросанными предприятиями существует разрыв, который может быть преодолен с помощью ряда методов, используемых глобально мыслящими менеджерами. Одним из наиболее важных методов является **планирование**. В процессе планирования проявляется конфликт между творческим подходом к поиску стратегических решений и необходимостью их формализации. В то же время формализация обладает рядом преимуществ:

1) в процессе планирования (в первую очередь **стратегического**) поднимаются фундаментальные вопросы, связанные с формированием целей и обозначением направлений развития;

2) процесс стратегического планирования позволяет систематизировать, критически изучать и адаптировать к конкретным составляющим стратегии компании идеи, взгляды и подходы, возникшие в различных подразделениях компании;

3) планирование предполагает стимулирование новых стратегических идей;

4) в процессе планирования обсуждается ряд идей, которые затем анализируются, объединяются и обобщаются в целях получения интегрированных направлений деятельности;

5) коммуникации между подразделениями компаний, формальные и неформальные связи способствуют более высокой координации, содействующей выработке системных и непротиворечивых решений;

6) стратегическое планирование нацеливает на поиск наиболее важных путей развития, отвлекает от несущественных деталей.

Планирование (и в первую очередь стратегическое планирование) является важным инструментом сегодняшнего экономического мышления. Первый его этап представляет собой детализированный анализ событий, фактов, цифровых данных, а последний – получение рационализиро-

ванных стратегических направлений, поиск которых позволяет получить неоценимый мыслительный опыт. Это хорошо понимают в Японии, где достаточно высоко развито планирование. Ч. Макмиллан, специалист по вопросам японской экономики, высказался следующим образом: «Дискутируя о полезности планирования как инструмента экономического развития и необходимости использования этого опыта в других странах, обычно забывают о тех не столь заметных преимуществах, которые извлекает из него Япония. Здесь планирование является мощным обучающим инструментом как для управляющих, так и для широких масс населения, оно служит для поднятия уровня экономического мышления»¹. Глобально мыслящие менеджеры имеют глобальный взгляд на конкуренцию и динамичную конкурентную среду. Последние достижения в технологии вместе с глобализацией экономики и потеплением политического климата сделали границы ряда отраслей высокоподвижными, исчезли традиционные межотраслевые барьеры. Менеджеры должны уметь взаимодействовать с динамичной средой, поставив организационные способности фирмы как источник ее устойчивого преимущества.

В начале 1990-х годов американский экономист Дж. Хэмел говорил о международном межорганизационном сотрудничестве как стратегии приобретения технологии, которая включает как получение доступа к знаниям, опыту и навыкам рыночного партнера, так и их интеграцию внутри своей организации. Фирма может использовать подход «прорыва», инвестировать свои средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) с целью замены старого поколения технологии или создать компетенции посредством международного стратегического альянса (МСА) и соединить их с имеющимися у фирмы технологией и знаниями. Так поступают в настоящее время компании многих отраслей, получая совершенно нетрадиционные конкурентоспособные продукты. Например, организации-производители из разных стран, входящих в МСА, создали необычный по своему экономическому содержанию и форме проявления товар, связанный с производством, накоплением и распространением информации, компьютеров, средств связи, созданием объединенной системы телекоммуникаций на базе достижений науки и техники.

МСА могут рассматриваться как средство подключения к сравнительным преимуществам различных стран. Основные сравнительные преимущества страны могут обеспечивать ее фирмам конкурентное преимущество на определенных звеньях цепочки ценности, например, при проведении НИОКР или в производстве. Кроме того, это преимущество

¹ Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. / М.: Прогресс, 1988.

может вытекать из позиции, занимаемой в системе организационных отношений, из ее знакомства с различными культурами, традициями и характерными чертами соответствующих рынков, а также из возможности использования преференциального режима, установленного правительством конкретной страны. В результате можно получить мощный положительный синергетический эффект.

Глобализация экономики, наращивание затрат на инновации и их внедрение, сокращение жизненных циклов изделий и переплетение технологий выступают как факторы, ведущие к образованию международных альянсовых сетей (МАС). Они создаются в результате взаимодействия и обмена ресурсами и деятельностью участников для осуществления общей цели. МАС состоят из взаимосвязанных и взаимозависимых компаний различных стран, объединенных взаимной ориентацией. В настоящее время развитие партнерства в различных отраслях означает, что для разработки стратегии фирмы недостаточно использовать лишь модели конкурентной стратегии. Их следует дополнить родственной моделью, с помощью которой определяются преимущества от сотрудничества и разрабатывается соответствующая стратегия. В рамках МСА глобальное мышление менеджеров заключается прежде всего в способности разработки так называемой гибридной стратегии, соединяющей стратегии сотрудничества и конкуренции.

Для проведения гибридной стратегии необходимо мышление менеджеров, способное эффективно взаимодействовать между сотрудничеством и конкуренцией посредством установления приоритета основных стратегических целей партнеров, к которым относятся: максимализация доходов, рост знаний, сохранение гибкости, защита основных компетенций. Менеджеры компаний должны понимать, что в совместной работе фирм может возникнуть конкуренция. Поэтому гибкость мышления заключается в способности определить оптимальное соотношение между сотрудничеством и конкуренцией. При этом необходимо принимать во внимание также и динамику данного соотношения в зависимости от преимуществ от сотрудничества и преимуществ от конкуренции. Уровень сотрудничества и возможности координации между партнерами МСА часто зависят от отсутствия конкуренции между ними. Сотрудничество в одной сфере нередко способствует росту сотрудничества в другой. Ожидание выгод от сотрудничества содействует подавлению оппортунистического поведения партнеров. Сотрудничество между двумя фирмами может также возрасти вследствие их сотрудничества или конкуренции с третьей стороной.

Применение гибридной стратегии предполагает разграничение областей сотрудничества и областей конкуренции. Например, компании-участники МСА «Херох» и «Fuji Херох» сотрудничают в технологии ко-

пирования и принтеров; в глобальных продажах; в маркетинге машин в США и Азии. В то же время эти компании конкурируют в области НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) и производстве компонентов. Особенности гибридной стратегии различаются в зависимости от характерных черт маркетинговой товарной политики компаний, а их взаимное положительное влияние может дать серьезный положительный синергетический эффект. Рассмотрим, к примеру, вопрос соотношения стратегий конкуренции и сотрудничества в соответствии с характером инноваций.

Соотношение стратегии конкуренции и сотрудничества, а также опоры на собственные силы при разработке и внедрении новых технологий зависит от характера инноваций, которые могут быть автономными (не зависящими от других инноваций) и системными (зависимыми от других инноваций). Крупная компания может приобретать технологии одновременно, покупая их у других компаний (стратегия конкуренции), приобретая через участие в МСА (стратегия сотрудничества) и создавая их (стратегия опоры на собственные силы). В гибридных стратегиях определенным образом соотносятся каждая из трех типов стратегий. Автономная и системная инновации различаются в выборе типа стратегии. При наличии у поставщиков автономных технологий, отсутствующих у данной компании, ей следует проводить в отношении поставщика конкурентную стратегию. Это позволит получать поставки по конкурентной рыночной цене. Если автономная технология еще не создана, для компании целесообразно разработать ее самостоятельно или при сотрудничестве с другими организациями. В случае опоздания при разработке технологии, компания рискует потерей возможности влияния на развитие данной технологии, а более ранние коммерческие образцы могут не соответствовать потребностям данной компании. Кроме того существуют сроки представления технологии на рынок в зависимости от характера и силы конкуренции. В случае, если автономная технология превратится в системную, «опоздавшая» компания рискует потерять возможность продвижения на рынок родственных технологий.

Разработка и внедрение системной инновации требует координации деятельности всех ее создателей. При этом возможны разного рода конфликты, порождаемые необходимостью выбора. Эти конфликты наилучшим образом могут быть решены в рамках интегрированной компании. Поэтому фирмам следует самостоятельно развивать жизненно важные технологии. В то же время эти технологии могут быть сложными и капиталоемкими, в результате чего более выгодной является их разработка в рамках МСА с использованием стратегии сотрудничества. Можно предложить дифференцированное решение выбора стратегии в зависимости от

типа технологии. Это решение наглядно демонстрируют подходы, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Выбор стратегий в рамках МСА в зависимости от типа технологии

Тип технологии	Стратегия		
	конкуренции	сотрудничества	опоры на собственные силы
Автономная (существует вне фирмы)	+		
Автономная (должна быть создана)		+	+
Системная (существует вне фирмы)		+	
Системная (должна быть создана)		+	+

«+» означает положительный синергизм при использовании соответствующей стратегии.

Новейшие технологии могут развиваться в рамках МСА при условии, что в гибридных стратегиях их участников преобладает сотрудничество, а партнеры имеют уникальные компетенции и инвестируют достаточные средства для их расширения. В то же время при выработке конкретных решений по определению соотношения стратегий сотрудничества и конкуренции в области развития технологии целесообразно исходить из того, что не нужно передавать другой компании свои основные компетенции, лежащие в основе стратегического преимущества. Фирмам следует концентрировать свои ресурсы на группе основных компетенций (функций), пользуясь услугами партнеров по вспомогательным. Глобальное знание, и соответственно глобальное мышление, менеджеров компаний должно быть направлено на использование новых эффективных комбинаций конкуренции и сотрудничества в рамках гибридной стратегии.

Следовательно, способность менеджеров применять глобальный подход к бизнесу включает в себя умение: а) выявлять ведущие рынки в мировом масштабе; б) быть многогранным (многоуровневым); в) понимать, что условия конкуренции в различных отраслях существенно разнятся и поэтому требуют применения разных стратегий; г) понимать важность механизмов координации в рамках МНК и прежде всего стратегического планирования; д) понимать решающую роль творческого подхода менеджеров в формировании гибридной стратегии в рамках МСА, в обеспечении опти-

мального соотношения конкуренции и сотрудничества. Эти способности позволяют рационализировать ВЭД и должны быть дополнены знанием стратегий повышения конкурентоспособности и их практическим применением на внешних рынках высокотехнологичной продукции.

Стратегии повышения конкурентоспособности. Конкуренция на внешних рынках предполагает реализацию мер, направленных на увеличение и удовлетворение спроса потребителя на продукцию фирмы в доступных ей сегментах рынка. При этом выделяют четыре типа соответствующих конкурентных стратегий.

Силовая стратегия. Предполагает завоевание лидирующих позиций на обширном рынке и поэтому ориентирована на высокую производительность и снижение издержек производства, а следовательно – на снижение цены продаж. Достигается организацией массового производства товаров среднего качества, нацеленных на массового покупателя. Такая стратегия применяется крупными компаниями. Они производят товар в широком, часто обновляемом ассортименте. В сочетании с его качеством и доступными ценами это позволяет привлечь больше покупателей. Способствует этому и проведение агрессивных рекламных компаний. В таком ключе действуют ряд крупных фирм, имеющих значительные доли рынка продуктов питания, косметики и некоторых других товаров широкого потребления.

Нишевая стратегия ориентируется на выпуск ограниченного количества специализированной продукции высокого качества. Придерживающиеся такой стратегии фирмы предпочитают уклоняться от прямой конкуренции с ведущими компаниями и стремятся найти на рынке собственную нишу. К тому же они хорошо дополняют крупные компании, определяя и активно формируя специфические потребности покупателей. Узкая специализация сторонников нишевой стратегии позволяет им обеспечить высокий научно-технический и технологический уровень производства и соответствующую квалификацию персонала. Такой стратегии придерживаются менее крупные компании, а также представители среднего и мелкого бизнеса.

Приспособительная стратегия направлена на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему, кратковременных и часто меняющихся потребностей. Придерживающиеся такой стратегии мелкие высокотехнологичные фирмы обычно не располагают новейшими научно-техническими заделами, но имеют опытных, многопрофильных специалистов, что позволяет им быстро приспосабливаться к изменяющимся по-

требностям рынка. Суть стратегии – в выпуске ограниченного количества продукции высокого качества, имеющей высокую цену. Применяющие эту стратегию фирмы в наибольшей степени реализуют жесткие формы конкурентной борьбы. Характерными особенностями приспособительной стратегии западных фирм являются концентрация усилий на узких направлениях, экономность в расходах, ориентация на завоевание зарубежных товарных рынков, использование мирового опыта, удовлетворение любых пожеланий потребителей. Такая стратегия менее распространена среди российских компаний. Из зарубежных примеров – фирма «Qualcomm», например, получив ключевые патенты в области мобильной связи CDMA третьего поколения, фактически заблокировала ими участие других фирм (включая «Ericsson», «Motorola», «Samsung» и др.) в процедурах формирования стандарта и претендует сейчас на лидерство и крупный сектор рынка в этой отрасли.

Пионерская стратегия, ориентирующая на радикальные нововведения и привитие новых потребностей и спроса на принципиально новые товары. Она свойственна постиндустриальной эпохе, о которой неоднократно говорилось в работе по построению сценариев научно-технологического развития. Реализовать такую стратегию в России могут лишь предприятия и фирмы ОПК, имеющие высокий научно-технический и технологический потенциал и инициативный стиль поведения, ориентированный на высокие доходы, но готовые к отражению возможных угроз со стороны наших потенциальных конкурентов. Риск работы этих фирм, согласно мировому опыту, достигает 85%. В основе этой стратегии лежит венчурный бизнес, связанный с разработкой новейших образцов наукоемкой продукции (в нашем случае ВВСТ). Основное предназначение венчурных фирм в США и Западной Европе – участие в формировании высокотехнологичного производства с начальной стадии.

Наглядным примером пионерской стратегии может служить Силиконовая долина, где сосредоточились фирмы, ориентированные на компьютерные и информационные технологии. До 40% стоимости экспорта Калифорнии приходится на продукцию программистов и технологов. Совокупный доход четырех тысяч расположенных здесь компаний достигает 200 млрд долларов. Кроме того подсчитано, что на рубеже веков лидеры мировой экономики, к которым относятся страны Организации экономического сотрудничества и развития и прежде всего «Большой семерки» сконцентрировали под своим контролем до 90% мирового научно-технического потенциала и контролируют не менее 80% глобального

рынка высоких технологий объемом в 2,5–3 трлн долл. В частности, высокотехнологичная продукция в товарном экспорте США составляет более 32%, Великобритании – 31%, Японии – 26%, Франции – 23%. Прибыль, получаемая технологически развитыми странами от реализации наукоемкой продукции колоссальна: ежегодный экспорт наукоемких товаров и услуг приносит США более 700 млрд долл., Германии – 530 млрд., Японии – 400 млрд долл.¹. Прогнозируется, что к 2015–2020 гг. объем продаж продукции высоких технологий возрастет до 4 трлн долл. и именно за этот наиболее перспективный и быстро растущий сегмент мирового рынка идет наиболее жесткая конкуренция. Наряду с технологически развитыми странами в борьбу активно включилось и несколько так называемых новых индустриальных стран – Китай, Южная Корея, Сингапур, Малайзия, Индия.

Таким образом, в основе всех рассмотренных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и фирмы, лежит поиск значимой информации, ее анализ и представление полученных сведений в форме, облегчающей принятие соответствующих управленческих решений. А такими процессами сочетания сбора информации и ее интерпретации для принятия оперативных и тактических решений руководством предприятия и фирмы и занимается **конкурентная разведка**².

¹ Россия – Беларусь. Инновационная политика и интеграционное взаимодействие / Е.Б. Ленчук и др. – М.: Институт экономики РАН, 2006. – С. 24.

² Подробнее об этом см.: Павел Кохно. Конкурентная разведка в высокотехнологичном оборонно-промышленном производстве // Общество и экономика, 2010, №2. – С. 114–134. Павел Кохно. Конкурентная разведка как фактор повышения конкурентоспособности // Общество и экономика, 2010, №3–4. – С. 92–115.