

Александр П. Жабин, Елена А. Кандрашина
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТ
 АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА
 С УЧЕТОМ ЕЕ ДУАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА**

В статье обоснован авторский подход к трактовке конкурентоспособности бизнеса, включающий два взаимосвязанных и взаимообусловленных аспекта конкурентоспособности – отраслевой и финансовый. Предлагаемая управленческая модель – матрица конкурентоспособности бизнеса – представляет собой инструмент установления баланса финансовых результатов и результатов стратегического развития бизнеса при принятии стратегических управленческих решений.

Ключевые слова: конкурентоспособность бизнеса; стратегическое развитие; финансовые результаты; отраслевая конкурентоспособность; финансовая конкурентоспособность; стоимость бизнеса; стратегическое управление.

Рис. 6. Лит. 14.

Олександр П. Жабін, Олена О. Кандрашина
**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ
 З УРАХУВАННЯМ ЇЇ ДУАЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ**

У статті обґрунтовано авторський підхід до трактування конкурентоспроможності бізнесу, що включає в себе два взаємопов'язаних та взаємообумовлених аспекти конкурентоспроможності – галузевий та фінансовий. Запропоновано управлінську модель – матрицю конкурентоспроможності бізнесу, що є інструментом встановлення балансу фінансових результатів та результатів стратегічного розвитку бізнесу при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Ключові слова: конкурентоспроможність бізнесу; стратегічний розвиток; фінансові результати; галузева конкурентоспроможність; фінансова конкурентоспроможність; вартість бізнесу; стратегічне управління.

Alexander P. Zhabin¹, Elena A. Kandrashina²
**METHODOLOGICAL GROUNDS AND TOOLS
 TO ANALYZE BUSINESS COMPETITIVENESS
 SUBJECT TO ITS DUAL CHARACTER**

The article represents the authors' approach to interpretation of business competitiveness, including two interrelated and interdependent aspects of competitiveness – the industrial and financial ones. The proposed management model – business competitiveness matrix – is a tool to establish a balance of financial results and the results of strategic business development under strategic management decision-making.

Keywords: business competitiveness; strategic development; financial performance; industrial competitiveness; financial competitiveness; business value; strategic management.

Постановка проблеми. В настоящее время становится понятно, что нестабильность и неопределенность экономической среды являются ее имманентными характеристиками. Осознание этого факта бизнесом кардинально меняет характер конкурентной борьбы и подходы к реализации целевой функции предпринимательской деятельности – создания богатства собствен-

¹ Samara State University of Economics, Russia.

² Samara State University of Economics, Russia.

ников. Формирование стоимостного подхода к стратегическому управлению бизнесом стало реакцией менеджмента на значительное возрастание его зависимости от финансовых рынков и вызвало кардинальный пересмотр критериев эффективности управленческих решений стратегического характера. Именно финансовая характеристика бизнеса – стоимость, стала критерием его способности успешно вести конкурентную борьбу.

Появление такого финансового индикатора переводит исследование конкурентоспособности как динамической характеристики бизнеса в новую плоскость, которая находится на стыке финансового и стратегического менеджмента. Данная проблемная область предполагает диагностику конкурентоспособности бизнеса как источника создания новой дополнительной стоимости для собственников. Традиционные подходы к исследованию конкурентоспособности бизнеса рассматривают в качестве ее источника операции на целевом рынке, в то время как самостоятельным источником роста стоимости бизнеса становится финансовая деятельность. Таким образом, перспективным направлением научной работы представляется не только уточнение теоретических положений конкурентоспособности бизнеса, но и разработка конкретных управленческих инструментов ее диагностики.

Анализ последних исследований и публикаций. Конкурентоспособность определяется как свойство объекта, характеризующее его возможность удовлетворять какую-либо потребность, по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. То есть конкурентоспособность определяет способность товара, услуги или бизнеса в целом выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами на данном рынке.

В современной экономической науке активно исследуется природа конкурентной борьбы и источники конкурентных преимуществ, при этом до сих пор не сформирована общепринятая позиция относительно понятия конкурентоспособности бизнеса. Известные подходы к оценке конкурентоспособности бизнеса сводятся к следующему:

- конкурентоспособность бизнеса определяется конкурентоспособностью его продукции;
- конкурентоспособность бизнеса определяется наличием у него ключевых компетенций – конкурентных преимуществ, позволяющих получать прибыль выше, чем у конкурентов.

Первый подход основывается на трудах Е. Дихтль [10], Ф. Котлера [8], Ж.-Ж. Ламбена [9], Дж. Пилдича [11] и др. Данный подход формализован международной организацией «Европейский форум по проблемам управления» [5].

Второй подход базируется на ресурсной концепции фирмы, которую развили К. Прахалад [12] и К. Эндрюс [1].

Оба указанных подхода сводятся к трактовке конкурентоспособности бизнеса как его способности создавать привлекательное товарное предложение для потребителей.

Развитие стоимостного подхода к управлению бизнесом (VBM), основанного на работах Т. Коупленда [4], А. Раппапорта [13] и Б. Стюарта [14], создало основу для нового взгляда на оценку конкурентоспособности бизнеса. VBM опирается на представление о стоимости бизнеса как о наилучшем кри-

терии оценки результатов деятельности на отраслевом рынке. Однако показатель стоимости формируется коллективным мнением о бизнесе кредиторов и инвесторов – поставщиков финансовых ресурсов, что создает предпосылки для рассмотрения конкурентоспособности бизнеса в новом ключе – с позиций его способности конкурировать за эти ресурсы на финансовом рынке.

Цель исследования заключается в обосновании и исследовании дуального характера конкурентоспособности бизнеса и разработке методических положений по установлению соотношения финансовой и отраслевой конкурентоспособности бизнеса как источников его стоимости.

Основные результаты исследования. Расширенный анализ проблем конкурентной борьбы компаний, интегрированных в систему рыночных отношений, показывает, что эта борьба носит дуальный характер. Этот факт предопределяет необходимость исследования двух взаимосвязанных и взаимообусловленных аспектов конкурентоспособности – отраслевого и финансового.

С одной стороны, компания участвует в отраслевой конкурентной борьбе – взаимном соперничестве со всеми прочими продуцентами аналогичного товарного предложения за потребителя, ограниченный платежеспособный спрос, за рынки сбыта своих товаров для получения большего дохода. Компания, определенным образом организуя процессы своей основной деятельности, формирует целевое соотношение цены и качества продукции, что в краткосрочном периоде обеспечивает ее конкурентоспособность. Высокая гибкость и адаптивность процессов позволяет компании поддерживать конкурентоспособность своей продукции, изменяя ее в соответствии с запросами потребителей, что обеспечивает сохранение конкурентных позиций компании на своем отраслевом рынке в долгосрочном периоде. Соответственно, отраслевая конкурентоспособность бизнеса, определяемая конкурентоспособностью его продукции, является характеристикой того, насколько успешно компания борется на своем отраслевом рынке за деньги потребителей.

С другой стороны, для развития и обеспечения прибыльности бизнеса необходимы финансовые ресурсы – их компания получает на долевой и долговой основе, вовлекая в свою деятельность финансовые ресурсы инвесторов и кредиторов. В данном случае компания участвует в конкурентной борьбе на финансовом рынке – взаимном соперничестве со всеми компаниями, претендующими на привлечение финансовых ресурсов, независимо от отраслевой принадлежности. Финансовая конкурентоспособность бизнеса является характеристикой его инвестиционной привлекательности и определяет объем доступных для компании финансовых ресурсов. Интегральной характеристикой финансовой конкурентоспособности компании является ее финансовое состояние – оно отражает эффективность использования инвестированных в бизнес финансовых ресурсов, возможность выполнения обязательств перед финансовыми партнерами. Чем хуже финансовое состояние компании, тем выше риск ее финансирования, а за повышенный риск инвесторы и кредиторы требуют повышенной компенсации, что снижает эффективность функционирования компании.

Отраслевая и финансовая конкурентоспособность бизнеса являются взаимосвязанными (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти конкурентоспособности бизнеса, авторская разработка

Организация основной деятельности компании, обеспечивающая целевой уровень ее отраслевой конкурентоспособности, требует инвестиций. Масштаб и эффективность основной деятельности компании, а также потенциал получения прибыли в долгосрочном периоде в значительной степени определяются объемом доступных для компании финансовых ресурсов. В свою очередь, объем и условия вовлечения финансовых ресурсов инвесторов и кредиторов в основную деятельность компании определяются ее финансовой конкурентоспособностью. Чем выше финансовая конкурентоспособность компании, тем активнее она может расширять свою долю рынка и укреплять конкурентные позиции, повышая отраслевую конкурентоспособность.

Финансовая конкурентоспособность определяется результатами основной деятельности – на получение финансовых ресурсов могут рассчитывать только те компании, которые доказали эффективность использования полученных ими средств. Чем выше конкурентоспособность продукции – текущая и перспективная, а соответственно, и отраслевая конкурентоспособность бизнеса, тем выше потенциал получения прибыли – то качество бизнеса, за которое готовы платить инвесторы. Соответственно, чем выше у компании способность привлекать деньги потребителей, тем большие средства она сможет получить и от инвесторов.

Взаимосвязь отраслевой и финансовой конкурентоспособности прослеживается через их влияние на интегральный показатель – стоимость бизнеса (рис. 2).

Согласно модели дисконтированного денежного потока, стоимость бизнеса определяется ожидаемым денежным потоком, дисконтированным по ставке, отражающей стоимость капитала. Стоимость капитала, в свою очередь, формируется представлениями инвесторов и кредиторов относительно уровня риска, присущего этому денежному потоку [4].

При этом создание стоимости зависит от правильного управления денежными потоками в трех областях принятия решений: относительно осуществ-

ления основной (например, производственной) деятельности, инвестиций и финансирования [6].

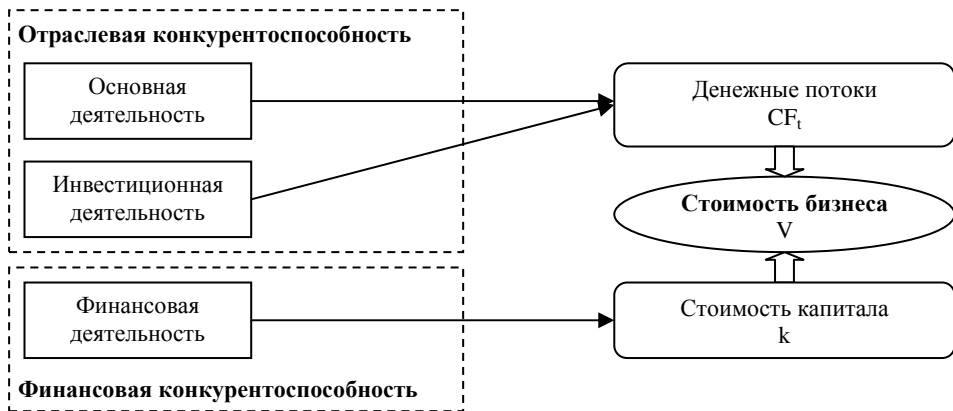


Рис. 2. Влияние конкурентоспособности бизнеса на его стоимость, авторская разработка

Для того чтобы стоимость бизнеса и, соответственно, акций компании нарастала, осуществляемая деятельность должна генерировать поток свободных денежных средств, достаточный для решения задач стратегического развития и обеспечивающий инвесторам приемлемую отдачу на инвестированный капитал с учетом компенсации инвестиционного риска. Максимальное значение стоимости бизнеса (V) может достигаться двумя путями:

- повышением операционной эффективности компании, что будет выражаться в росте будущих денежных потоков, генерируемых ее бизнес-единицами ($CF_t \rightarrow \max$);
- снижением рисков бизнеса, выражаемых значением ставки дисконтирования ($k \rightarrow \min$).

Денежные потоки, на которые претендуют инвесторы и кредиторы, генерируются основной деятельностью и зависят от отраслевой конкурентоспособности бизнеса. Они являются результатом прошлых, уже осуществленных инвестиций и обеспечивают их окупаемость. Текущая инвестиционная деятельность формирует будущие денежные потоки, т.е. влияет на перспективную отраслевую конкурентоспособность. Но менеджерам необходимо приложить усилия к проведению соответствующих изменений для того, чтобы инвестиции положительно повлияли на отраслевую конкурентоспособность бизнеса [2] и увеличили денежные потоки по основной деятельности.

Возможность осуществления текущих инвестиций определяется нынешней финансовой конкурентоспособностью компании. В свою очередь, финансовая конкурентоспособность бизнеса определяет стоимость капитала и влияет на объемы доступных для компании источников финансирования, движение которых осуществляется в рамках финансовой деятельности.

Стратегическое управление бизнесом должно обеспечивать одновременно и его стратегическое развитие, и достижение приемлемых для собственников финансовых результатов. Но принимая стратегические решения, менед-

жеры часто сталкиваются с необходимостью делать выбор между действиями, связанными с улучшением краткосрочных финансовых результатов, и действиями, направленными на укрепление рыночных позиций компании в долгосрочной перспективе. Установление баланса в достижении указанных результатов осуществляется под влиянием множества факторов, как объективного, так и субъективного характера. Одним из наиболее значимых факторов объективного характера является стадия жизненного цикла бизнеса.

На начальных этапах развития бизнеса основной объем инвестиций направлен на укрепление конкурентных позиций компании на целевом рынке. Существенные колебания в финансовых результатах бизнеса могут вызываться сильной зависимостью от узкого круга клиентуры, поставщиков, слабостью сбытовой сети. С переходом основного бизнеса на стадию зрелости финансовые результаты становятся высокими и стабильными, при условии, что компания смогла сформировать устойчивые конкурентные преимущества. Одновременно, эффективность инвестиций в развитие бизнеса неизбежно снижается – это обусловлено тем, что выпускаемые продукты переходят на стадию зрелости, а целевые рынки достигают насыщения. На стадии зрелости типичными являются проблемы избыточного инвестирования и чрезмерной диверсификации, что приводит к снижению стоимости бизнеса.

Для оценки сложившегося баланса между отраслевой и финансовой конкурентоспособностью бизнеса и формирования соответствующих стратегических целей может быть использован специальный инструментарий, основанный на принципах матричного анализа.

В связи с тем, что конкурентоспособность является динамической характеристикой бизнеса, конфигурация матрицы должна давать возможность оценивать динамику состояния объекта исследования и соотношения между определяющими его характеристиками. Указанным требованиям удовлетворяет конфигурация полярной матрицы – матрицы, построенной в полярной системе координат. При таком способе построения координаты каждой точки в поле матрицы задаются углом между полярной осью и радиус-вектором этой точки (полярным углом) и расстоянием от полюса до точки (полярным радиусом).

Для определения конфигурации матрицы и формирования шкал полярного угла и полярного радиуса необходимо выбрать параметры количественной оценки отраслевой и финансовой конкурентоспособности.

Отражением уровня отраслевой конкурентоспособности бизнеса может служить относительная доля, занимаемая компанией на целевом рынке. Этот показатель отражает результаты стратегического развития бизнеса и лежит в основе широко известного методического инструмента стратегического планирования, разработанного в конце 1960-х гг. Бостонской консультативной группой (Boston Consulting Group) – матрицы «рост – доля рынка» [7]. Данный методический подход позволяет дать комплексную характеристику отраслевой конкурентоспособности бизнеса в линейной системе координат (рис. 3).

Деление поля матрицы на 4 сектора предполагает формирование 4 категорий задач управления бизнесом, соответствующих его целевой отраслевой конкурентоспособности.

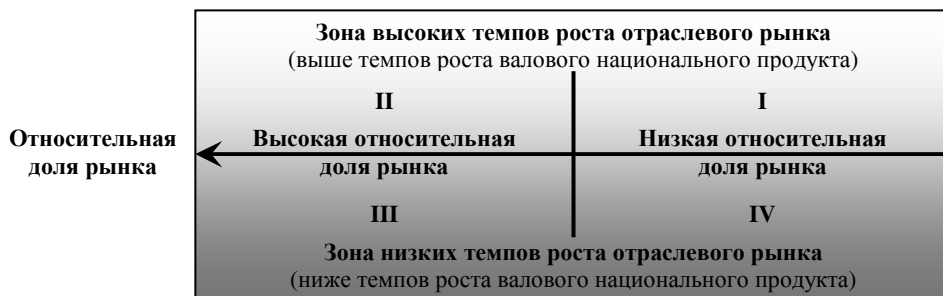


Рис. 3. Идентификационные зоны отраслевой конкурентоспособности бизнеса в линейной системе координат, авторская разработка

I-ый сектор отражает ситуацию выхода на рынок и в поле матрицы БКГ соответствует позиции бизнес-единиц, определяемых как «знак вопроса» или «трудный ребенок». Такие бизнес-единицы создаются в результате возникновения «подрывных» инноваций [3]. Именно «подрывные» инновации формируют новые вектора рынка и обеспечивают высокие, опережающие средние по экономике, темпы роста. В этом секторе формирование устойчивой конкурентной позиции требует обеспечения опережающего роста бизнес-единицы по сравнению с темпами расширения формирующегося рынка.

II-ой сектор соответствует позиции «звезд» — высокая доля рынка на быстрорастущем рынке характеризует бизнес с высоким уровнем отраслевой конкурентоспособности, обеспечивающим его опережающий рост.

III-ий сектор соответствует позиции «дойных коров» на матрице БКГ и отражает ситуацию высокой отраслевой конкурентоспособности на насыщенном, зрелом рынке.

Задачи управления отраслевой конкурентоспособностью во II-ом и III-ем секторах должны быть связаны с сохранением производственного потенциала и осуществлением достаточного объема «поддерживающих» инноваций [3], необходимых для сохранения способности бизнеса создавать потребительскую ценность и формировать прибыль в долгосрочной перспективе.

IV-ый сектор соответствует зоне матрицы БКГ, обозначенной как «собаки», и отражает ситуацию низкой отраслевой конкурентоспособности бизнеса — его развитие в долгосрочной перспективе представляется нецелесообразным. В этом секторе перед предприятием стоят задачи антикризисного управления, связанные с пересмотром направлений деятельности. Важной задачей является недопущение замещения убытков дополнительными средствами кредиторов и инвесторов.

Темп роста представляет собой характеристику отраслевого рынка, при проведении стратегического анализа конкурентоспособности бизнеса он может быть принят как величина постоянная, которая не зависит от конкурентной стратегии отдельной компании. В то же время относительная доля рынка — это переменная величина, определяемая эффективностью конкурентной стратегии конкретной компании. Соответственно, данная характеристика отраслевой конкурентоспособности может быть использована для шкалирования полярного угла матрицы: относительная доля рынка, занимаемая

компанией на определенном рынке, определяет полярный угол – угол между полярной осью и радиус-вектором точки позиционирования компании, соответственно темпам роста отраслевого рынка, в верхней или нижней половине поля матрицы (рис. 4).

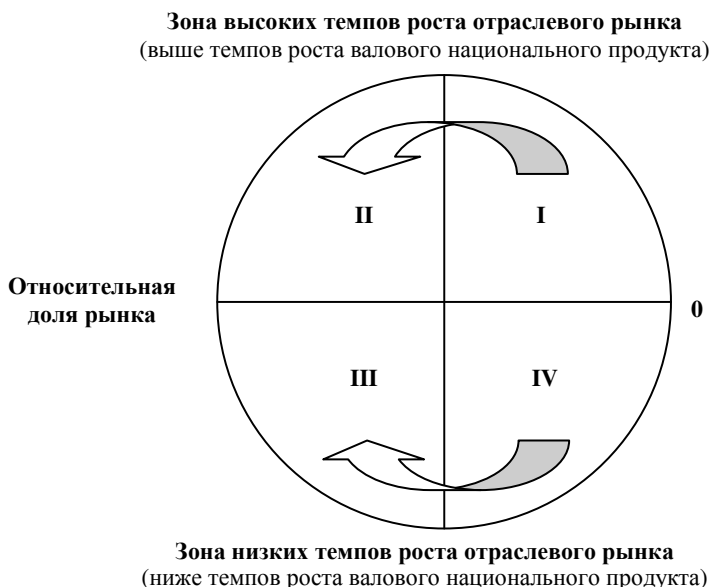


Рис. 4. Шкалирование полярного угла матрицы конкурентоспособности бизнеса, авторская разработка

Финансовая конкурентоспособность бизнеса может быть охарактеризована как его способность формировать положительные финансовые результаты, т.е. способность результативно использовать инвестированный капитал. В качестве количественного показателя финансовой конкурентоспособности может быть использован показатель «спред доходности», который определяется путем сопоставления показателя рентабельности инвестированного капитала ($ROIC$) со средневзвешенной стоимостью его привлечения ($WACC$) на долевой и долговой основе. Соответственно, при шкалировании полярного радиуса необходимо выделять 3 идентификационных зоны (рис. 5):

- зона негативной финансовой конкурентоспособности на рынке и долевого, и долгового финансирования, которая определяется условием $ROIC < Wзк$, т.е. она охватывает интервал от 0 до $r1$ ($r1 = Wзк$);
- зона, отражающая негативную финансовую конкурентоспособность на рынке долевого финансирования и позитивную финансовую конкурентоспособность на рынке долгового финансирования – она определяется условием $Wзк < ROIC < WACC$ и охватывает интервал от $r1$ до $r2$ ($r2 = WACC$);
- зона позитивной финансовой конкурентоспособности на рынке и долевого, и долгового финансирования, которая определяется условием $WACC < ROIC$ и охватывает плоскость за пределами окружности с радиусом $r2$.

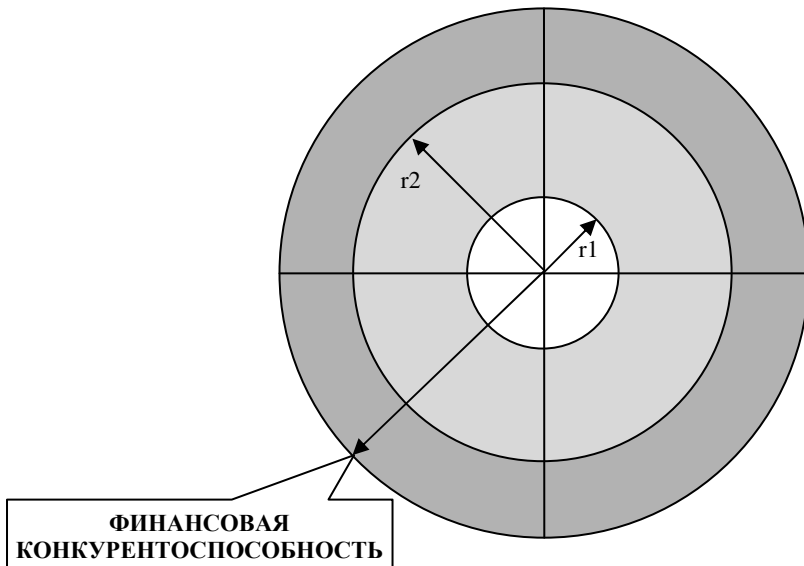


Рис. 5. Шкалирование полярного радиуса матрицы конкурентоспособности бизнеса, авторская разработка

На координатной плоскости точки, соответствующие выделенным уровням финансовой конкурентоспособности, будут располагаться на концентрических окружностях.

В зоне негативной финансовой конкурентоспособности на рынке и долевого, и долгового финансирования спрэд доходности отрицательный, при этом финансовый результат основной деятельности не позволяет компании в полном объеме выполнять обязательства по обслуживанию даже заемного капитала, соответственно, на выплату дивидендов акционерам у компании также нет средств.

В зоне негативной финансовой конкурентоспособности на рынке долевого финансирования и позитивной финансовой конкурентоспособности на рынке долгового финансирования спрэд доходности остается отрицательным, но финансовый результат основной деятельности позволяет в полном объеме удовлетворять только требования кредиторов по долговому финансированию; прирост совокупного богатства акционеров не соответствует их требованиям к отдаче на инвестированный капитал, которые определяются с учетом принятого предпринимательского риска.

В зоне позитивной финансовой конкурентоспособности на рынке и долевого, и долгового финансирования спрэд доходности положительный — это означает, что финансовый результат основной деятельности позволяет в полном объеме удовлетворять требования и кредиторов, и акционеров к отдаче на инвестированный капитал, сформированные с учетом уровня риска осуществления инвестиций.

Таким образом, каждую компанию можно поставить в определенную точку на координатной плоскости. При этом координаты точки будут указы-

вать на достигнутые уровни как отраслевой, так и финансовой конкурентоспособности.

Как отмечено выше, взаимосвязь отраслевой и финансовой конкурентоспособности прослеживается через их влияние на интегральный показатель — стоимость бизнеса. Отобразить данную характеристику бизнеса в поле матрицы можно с помощью окружности, откладываемой в точке его позиционирования — радиус окружности (R) соответствует стоимости бизнеса.

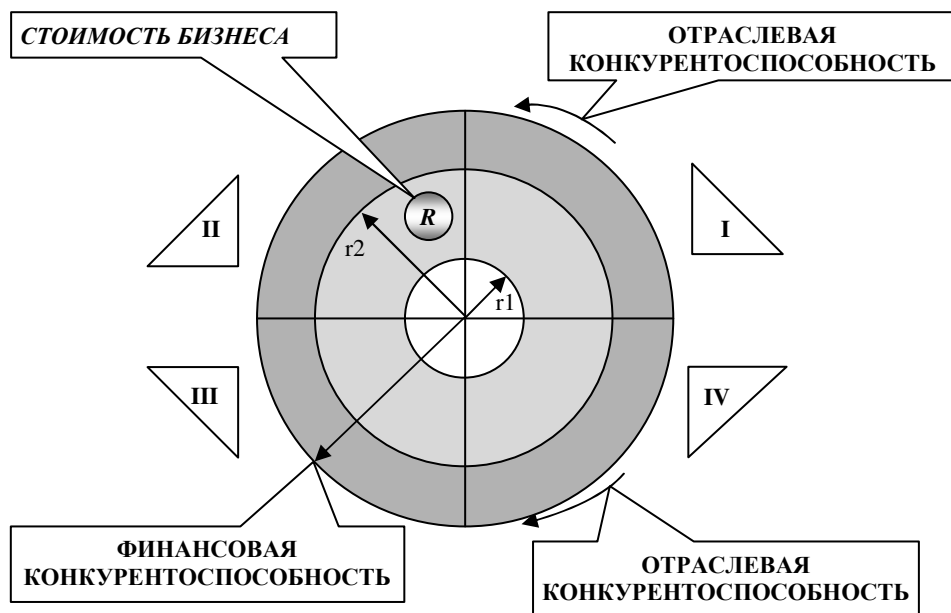


Рис. 6. Матрица конкурентоспособности бизнеса в полярной системе координат, авторская разработка

Полученная матрица отражает текущий уровень конкурентоспособности бизнеса. Для оценки динамики развития бизнеса необходимо последовательное представление его состояния в разные периоды времени.

Если в процессе развития обеспечивается положительная динамика отраслевой конкурентоспособности бизнеса, то его позиционирование в поле матрицы будет смещаться справа налево.

Положительная динамика финансовой конкурентоспособности бизнеса будет приводить к смещению точки его позиционирования в радиальном направлении от центра матрицы.

Рост стоимости бизнеса будет проявляться в увеличении диаметра круга с центром в точке позиционирования бизнеса в поле матрицы.

Таким образом, построенная матрица позволяет провести диагностику конкурентоспособности бизнеса на текущий момент и создает основу для принятия управленческих решений в рамках стратегии развития бизнеса или корректировки данной стратегии.

Еще одна область применения матрицы вытекает из используемого при ее построении способа шкалирования. Деление плоскости на сектора основано

на качественном переходе от одного класса задач, стоящих перед компанией, к другому. Поэтому предлагаемая матрица может быть применена в текущем управлении бизнесом, выступая основой для построения системы контроллинга.

Выводы. Достижение приемлемых для собственников финансовых результатов является насущной необходимостью, в противном случае у них не будет мотива осуществлять инвестиции в предпринимательскую деятельность. Достижение приемлемой стратегической конкурентной позиции на отраслевом рынке позволяет получать финансовые результаты в долгосрочной перспективе.

Диагностика конкурентоспособности из локального инструмента стратегического анализа конкурентных позиций бизнеса трансформируется в инструмент управления, ориентированного на создание стоимости для собственников. Предлагаемая управленческая модель — матрица конкурентоспособности бизнеса — показывает взаимосвязь конкурентных и финансовых стратегий развития бизнеса и позволяет формулировать конкретные задачи стратегического управления, решение которых необходимо для достижения поставленных стратегических и финансовых целей с учетом текущего позиционирования бизнеса на рынке.

1. *Andrews, K.R.* (1987). *The concept of Corporate Strategy*. Homewood. IL: Irvin.
2. *Ashmarina, S.I.* (2015). The peculiarities of organization change management in integrated economic systems. *Review of European Studies*, 7: 40–48.
3. *Christensen, C.M., Raynor, M.E.* (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press. 304 p.
4. *Copeland, T., Koller, T., Murrin, J.* (1995). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons: N. Y.
5. European management forum (1984). *Report on Industrial Competitiveness*. Geneva: European Management Forum.
6. *Helfert, E.* (2001). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. McGraw-Hill. 480 p.
7. *Henderson, B.* (1970). *The Product Portfolio* // www.bcgperspectives.com.
8. *Kotler, Ph., Fahey, L., Jatusripitak, S.* (1985). *The New Competition*. Prentice Hall Trade. 320 p.
9. *Lambin, J.-J., Schuiling, I.* (2012). *Market-Driven Management. Strategic and operational Marketing*. 3d edition. Palgrave Macmillan. 624 p.
10. *Nieschlag, R., Dichtl, E., Horschgen, H.* (1997). *Marketing*. Duncker & Humblot GmbH. Berlin. 1116 p.
11. *Pilditch, J.* (1987). *Winning Companies Concentrate on Their People and Products*. *The Times*, 25 June, p. 29.
12. *Prahalad, C., Hamel, G.* (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, May-June: 78–90.
13. *Rappaport, A.* (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press: N.Y.
14. *Stewart, B.* (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Harper Business: N.Y.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2015.