

Вылков Дмитрий Георгиевич

аспирант кафедры экономики предприятия
и производственного менеджмента
Санкт-Петербургского государственного
университета экономики и финансов
dom-hors@mail.ru

**АЛГОРИТМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
УПРАВЛЯЕМОЙ ДИНАМИЧЕСКОЙ
МУЛЬТИИНТЕГРАЦИИ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Аннотация:

В статье пошагово рассмотрен алгоритм предлагаемой автором управляемой динамической мультиинтеграции, рассмотрены проблемы, возникающие в процессе его реализации, и намечены возможные пути их решения в целях достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия и партнерского пула.

Ключевые слова:

управляемая динамическая мультиинтеграция, конкурентоспособность, эффективный алгоритм, ключевая компетенция, партнерский пул.

Vylkov Dmitriy Georgievich

PhD student of the Business Economics
and Production Management Department,
Saint Petersburg State University of
Economics and Finance
dom-hors@mail.ru

**ALGORITHM OF IMPLEMENTATION OF
DIRECTED DYNAMIC
MULTI-INTEGRATION
FOR COMPETITIVENESS
DEVELOPMENT**

Summary:

The article elaborates a directed dynamic multi-integration algorithm, proposed by the author, considers the problems emerging during its implementation and their possible solutions, in order to carry sustainable development and competitive growth of industrial enterprises and a partnership pool.

Keywords:

controlled dynamic multi-integration, competitiveness, efficient algorithm, key competence, partnership pool.

Частью общей системы менеджмента, как самой фирмы, так и партнерского пула, призванной опосредовать ее устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности, является использование предлагаемой автором управляемой динамической мультиинтеграции, алгоритм которой излагается в данной статье.

Подчеркнем, что пошаговый комментарий – это лишь минимально необходимый и своего рода вспомогательный материал, так как наш алгоритм является совершенно естественным научно-практическим итогом, который следует из теории и эмпирики полученных автором результатов.

Первым шагом в построении адекватного, эффективного алгоритма должен стать аудит уровня имеющейся конкурентоспособности на уровне приближенной ориентирной оценки, который автор назвал «Аудит уровня имеющейся конкурентоспособности – ориентирная оценка». В данном случае мы понимаем аудит как комплексную и разностороннюю экспертную оценку либо непосредственно уровня конкурентоспособности (товары и услуги), либо того вклада, который выделенные нами элементы вносят в обеспечение реальной рыночной конкурентоспособности фирмы.

Набор соответствующих элементов должен быть минимально необходимым, а его аудит не должен вызывать каких-то особых сложностей у менеджеров фирмы. Поэтому такого рода оценка начинается с анализа уровня технологического обеспечения: этим условным термином мы обозначаем все возможности той технологической базы, на которой данные товары и услуги производятся и/или формируются. Заметим, что такого рода оценка доступна любому профессионалу, который имеет соответствующую техническую подготовку и располагает доступом к необходимой информационной базе.

Особое требование здесь – к оценке поставщиков, поскольку, как правильно замечают Хамел и Прахалад [1], именно наши поставщики с одной стороны, и потребители – с другой, – наиболее весомое свидетельство реального уровня конкурентоспособности фирмы на рынке. Не комментируем особо сервис, логистику и систему продаж, поскольку, с точки зрения ресурсной концепции, именно в этих элементах во многом могут быть заложены те существенные недостатки, которые как раз и мешают фирме, в целом обладающей относительно неплохим уровнем своих товаров и услуг, занять адекватную позицию на рынке.

Этот аудит не должен замыкаться только на товарах и услугах, которые данная промышленная фирма предлагает на своих рынках. Поэтому мы предложили несколько такого рода элементов, по которым должен быть проведен особый аудит. Такого рода оценка должна начинаться с анализа уровня технологического обеспечения в широком смысле этого слова; затем

требуется комплексная оценка поставщиков, сервиса, логистики и системы продаж и т.д. Ориентирный аудит позволит достаточно ясно ответить на вопрос, к какой именно группе предприятий с точки зрения конкурентоспособности сегодня относится конкретная промышленная фирма. Это актуально даже тогда, когда, например, фирма и без того знает, что она находится не просто в третьей группе по французской модели, но в той ее части, которую мы относим к уровню, ограниченному региональной конкурентоспособностью.

Аудит позволяет ответить на два важнейших вопроса о будущей конкурентоспособности фирмы. Во-первых, кто или что именно определяет такой низкий уровень конкурентоспособности? Второй вопрос, каким образом и за счет чего можно в перспективе выйти на низкий уровень конкурентоспособности, реально имеющийся сейчас? Это имеет значение для шага 2 «Уточнение и формулирование ключевой компетенции (с контролем ориентирного ранжирования)». Причем, чаще всего это считают исходной точкой.

Авторская позиция в данном случае определяется хорошо известными из ресурсной концепции постановками, из которых мы выделим одну, самую главную. Когда фирма обнаружила на основе аудита своей конкурентоспособности серьезные трудности в базировании на данной ключевой компетенции, и крайне сомнительных перспективах усиления конкурентоспособности своих товаров и услуг на ее базе, то есть смысл в существенной мере поменять ключевую компетенцию с учетом открывающихся возможностей.

Здесь имеется в виду следующий подход: вначале мы уточняем и формулируем ключевую компетенцию, которая позволяет нам, например, с одной стороны, устойчиво держаться в третьей группе, обеспечивая то, что Ханс Виссема [2] определяет, как стратегическую реакцию, и с другой стороны – иметь прорисовывающую перспективу усиления именно ключевой компетенции с ориентацией на более высокий ранг.

Далее может начинаться и развиваться активность фирмы на шаге 3: «Поиск и предварительное формирование партнерского пула», охватывающего самые разные срезы тех реалий промышленного сообщества, которые могут быть полезны в такого рода поиске: отраслевые оценки, оценки по интересующим технологиям и компонентам, исследование релевантных подотраслей, технологий и компонент. При этом если фирма предварительно приняла решение сохранить свою ключевую компетенцию, то круг поиска по понятным причинам сужается, и – наоборот.

Не разбирая отдельно региональные оценки, сделаем замечание относительно кластерных оценок, с тем, чтобы избежать путаницы с формально схожей постановкой на шаге 7 относительно базовых атрибутов конкурентоспособности. На шаге 3 проводится анализ и оценка неких предприятий, входящих в определенные кластеры, которые интересны как партнеры именно в силу того, что они, например, уже заняли свое прочное положение в этом кластере и могут, например, быть своего рода нашими «продвигателями» именно в конечную (промежуточную) продукцию данного кластера, а соответственно их было бы интересно привлечь в партнерский пул.

Как только, например, предприятие составило своего рода «входной» список будущих возможных партнеров, здесь же появляется целый достаточно большой пласт различного рода организационных мероприятий по обеспечению будущего партнерства, что является отдельной темой для исследования. Соответственно шаг 4 «Организационное обеспечение партнерства» в схеме алгоритма как бы вырывает из контекста лишь ту часть этого организационного обеспечения, которая как раз и относится к формированию партнерского пула.

Непосредственно за этим шагом появляется момент, связанный с так называемым постоянным поддержанием баланса в рамках создаваемого пула возможностей и ограничений, а что особенно важно – интересы предприятия, с одной стороны, и всего партнерства – с другой. Для того, чтобы не возвращаться на каждом шаге к обсуждению данной проблемы, мы и ввели в схему настоящий элемент, который (слово «постоянное» здесь самое главное) как раз и заставляет на разумной основе отслеживать этот баланс как в рамках 4 шага в целом, так и при работе с отдельными его элементами. Когда все шаги от 1 до 4 выполнены, появляется естественная возможность сформировать уже в рамках пула некие стратегические основы обеспечения конкурентоспособности пула в целом и входящих в него конкретных предприятий.

На шаге 5 «Формирование стратегических основ обеспечения конкурентоспособности» присутствует четырехчленная структура: рекурсивная итерация в структуре «анализ→стратегия→план→конкурентоспособность», представленная после основной его формулировки (конфигурация ресурсов; архитектура ключевой компетенции; цепочка и система ценности; стратегическая позиция на рынке; структура инкрементальных решений). Именно соединение конкурентоспособности с анализом, превращающее четырехчлен в итеративную конструкцию, и обеспечивает рекурсивный подход, в котором, с одной стороны, используются индивидуальные наработки предприятий, а с другой – появляется возможность в ходе второй и третьей итерации как раз и прийти к тому уровню конкурентоспособности, ради которого партнерство и формировалось.

На шаге 6 «Окончательное формулирование ключевой компетенции и определение ранга по французской модели (на стратегическом горизонте)» имеются в виду те сдвиги, которые

партнерство в целом сочло полезным и необходимым предложить каждому из входящих в него предприятий на период около 3 лет вперед. Необходимо указать, что именно пул (разумеется, с согласия соответствующего предприятия) может принять решение о том, что одно предприятие будет являться своего рода флагманом всего пула в прорыве на следующий уровень конкурентоспособности, а некоторые другие до определенного момента будут оставаться на более низких уровнях в той части, которая позволяет пулу получать определенные ресурсы для обеспечения своей стратегии.

На шаге 7 «Интеграция в системе “базовых атрибутов конкурентоспособности”» осуществляется интеграция пула и каждого из его элементов с учетом отмеченных на шаге 6 особенностей.

На шаге 8 «“Встраивание” в элементы промышленной политики государства» происходит встраивание всей предшествующей структуры в те элементы промышленной политики государства, которые могут быть тем или иным способом эффективно задействованы в единой стратегии пула. Эта активность имеет место только на 8 шаге, а не ранее, поскольку, только выйдя на ясное представление о единой стратегии пула и скорректировав эту стратегию на специфику системы базовых атрибутов, мы можем однозначно сказать о том, какие именно программы, планы, отдельные мероприятия и т.д., запланированные в рамках государственной промышленной политики, могут быть полезны и интересны всему партнерству и различным входящим в него предприятиям. Хотя и обратная постановка имеет право на существование. На наш взгляд, встраивание в государственную промышленную политику на шаге 8 гораздо более эффективно и не имеет таких издержек, какие были бы в случае принятия альтернативного варианта.

На шаге 9 «Анализ и синтез в пространстве “окон возможностей”» и 10 «Поиск в нишах “разовых решений”» мы, по существу, используем два поля возможностей (окна и ниши). Следует указать на необходимость формирования достаточно многочисленных рабочих групп, которые как раз и будут заниматься такого рода поиском и оценкой.

Это же можно сказать об «Интеграции в систему “развертывающихся решений”» (шаг 11). И именно теперь, практически имея на руках всю релевантную, стратегическую и в значительной мере тактическую информацию, пул как раз и может выйти на переход от отдельных компонентов товаров и услуг к комплексным, особенно интересующим заказчиков в современных условиях целостным решениям.

Мы ввели в алгоритм шаг 12 «Регулярно «возобновляющаяся» оценка ситуационных возможностей», потому что эта чисто тактическая, но исключительно продуктивная задача не должна «забываться» по мере того, как пул решает свои стратегические и крупные тактические задачи.

Предлагаемый алгоритм, являющийся совершенно естественным научно-практическим продуктом исследований автора, который целиком и полностью следует из теории и эмпирики полученных им результатов, дает целостный и достаточно законченный комплекс релевантных задач, но, естественно, не претендует на то, чтобы дать некие рекомендации, и тем более – инструкции по поводу их распределения внутри предприятия, в том числе по должностным обязанностям отдельных менеджеров, специалистов и технических исполнителей.

Разработанный автором алгоритм имеет в известной мере универсальный характер, поскольку с определенными допущениями он может быть использован отдельным промышленным предприятием, а в полном, законченном своем варианте, конечно, особенно привлекательно выглядит при использовании в рамках создаваемого партнерства.

Отметим также, что подобная работа предполагает разумный уровень укрупненности рассмотрения. То есть формулирование и представление реальных научных результатов исследования, естественно, не предполагает доведение этих результатов, употребляя широко распространенное в этих случаях выражение, «до уровня болтов и гаек». Это – естественно, и в то же время хотим подчеркнуть, что алгоритмические построения выполнены автором таким образом, чтобы можно было использовать при их подготовке и практической реализации доступный и хорошо понимаемый «средним» российским менеджером материал, что позволит фирмам добиваться устойчивого развития и повышения конкурентоспособности.

Ссылки:

1. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Гари Хамел, К.К. Прахалад. М., 2002.
2. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Ханс Виссема; пер. с англ. Н.А. Нуреева; науч. ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреев. М., 2000.

References (transliterated):

1. Konkuriруя za budushchee: sozdanie rynkov zavtrashnego dnya / Gari Khamel, K.K. Prakhhalad. M., 2002.
2. Strategicheskiy menedzhment i predprinimatel'stvo: vozmozhnosti dlya budushchego protsvetaniya / Khans Vissema; transl. from Engl. by N.A. Nureev; sci. eds. Y. Dzharova, R.M. Nureev. M., 2000.