

Т.В.ПОНОМАРЕНКО, канд. экон. наук, доцент, *stv_mail@mail.ru*
Санкт-Петербургский государственный горный университет

T.V.PONOMARENKO, PhD in econ. sc., associate professor, *stv_mail@mail.ru*
Saint Petersburg State Mining University

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГОРНЫХ КОМПАНИЙ

Эффективное стратегическое управление горными компаниями строится на механизмах формирования устойчивого конкурентного преимущества, реализуемых посредством целенаправленной и согласованной стратегии. Модель стратегического управления конкурентоспособностью компании основана на ресурсной концепции, теории ценностно-ориентированного менеджмента, институциональной теории, теории конкурентных преимуществ. Показаны принципиальные различия между теорией позиционирования и ресурсной теорией. Доказана важность учета институциональных ограничений, создающих искусственные конкурентные преимущества. Предложен подход к оценке эффективности финансово-инвестиционной стратегии компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, специфические активы, стратегические активы, институциональная среда.

MECHANISM OF STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGES FOR MINING COMPANIES

Effective strategic management of mining companies is based on mechanisms of formation of the steady competitive advantage, realised by means of purposeful and co-ordinated strategy. The model of strategic management by competitiveness of the company is based on the resource concept, the theory of the value based management, the institutional theory, the theory of competitive advantages. Basic distinctions between the theory of positioning and the resource theory are shown. Importance of the account of the institutional restrictions creating artificial competitive advantages is proved. The approach to an estimation of efficiency of financially-investment strategy of the company is offered.

Key words: strategic management, competitive advantages, competitiveness, specific assets, strategic assets, the institutional environment.

Стратегическое управление играет ключевую роль в крупных, особенно интегрированных компаниях. В минерально-сырьевом комплексе (МСК) такие компании преобладают, являются системообразующими для национальной экономики, используют минерально-сырьевые ресурсы, находящиеся в государственной собственности, обеспечивая эффективное и рациональное недропользование.

Под моделью понимается взаимосвязь конкретных, но, как правило, не формализуемых в математической форме элементов: правил, форм, принципов, институтов и т.п. [3]. Модель стратегического управления конкурентоспособностью (стратегическими конкурентными преимуществами) горной компании основана на следующих дефинициях: конкурентные преимущества, стратегические конкурентные преимущества, специфические

Модель управления стратегическими конкурентными преимуществами горной компании

Этап	Действия
1. Квалификация и идентификация стратегических конкурентных преимуществ как основы стратегической конкурентоспособности	Идентификация и оценка специфических и стратегических активов, анализ условий преобразования специфических активов в стратегические
2. Разработка системы запаздывающих индикаторов, диагностика и мониторинг ресурсных возможностей (потенциала) и ценности компании на текущий момент	Выбор модели оценки ценности компании и определение ценности компании по выбранной модели
3. Разработка системы опережающих индикаторов и установление целевых значений стратегических показателей	Определение ресурсных возможностей компании на перспективу, мониторинг изменений в конкурентной среде (стратегический конкурентный анализ)
4. Институциональные ограничения формирования и использования стратегических активов	Анализ текущего состояния институциональной среды и мониторинг институциональных изменений
5. Программа формирования стратегических конкурентных преимуществ и разработка проактивной финансово-инвестиционной стратегии компании (стратегии управления конкурентными преимуществами)	Определение ресурсных возможностей компании на перспективу, мониторинг изменений в конкурентной среде (стратегический конкурентный анализ) и разработка тактических направлений реализации стратегии управления конкурентными преимуществами
6. Оценка эффективности инвестиционной стратегии и устойчивости конкурентных преимуществ	Квалификация, диагностика и оценка ситуаций недоинвестирования, переинвестирования, достаточного инвестирования, определение оптимального уровня инвестиций

активы, стратегические активы, институты, инвестиционная стратегия.

Модель управления стратегической конкурентоспособностью строится на следующих базовых принципах:

- ресурсная концепция, наиболее современная концепция стратегического управления, как фундаментальная теоретическая основа;
- концепция управления на основе ценностно-ориентированного менеджмента в качестве инструментальной основы;
- анализ динамики внешних условий и факторов, включая институциональную среду.

Построение модели и реализация ее этапов представлена в табл. 1.

На первом этапе осуществляется квалификация и идентификация стратегических конкурентных преимуществ как основы стратегической конкурентоспособности, для чего выявляются специфические и стратегические активы и устанавливается связь между ними.

В современной теории стратегического управления понятие конкурентное преимущество является стержневым. Конкурентное преимущество понимается как концентрированное проявление превосходства над

конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности компании и может быть измерено такими экономическими показателями, как дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж и др. Следует отметить, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании, так как, в отличие от возможностей, это достигнутый в результате реализации стратегии факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений рынка [1]. Виды, особенности, источники и механизм формирования конкурентных преимуществ являются фундаментальной основой обеспечения конкурентоспособности компании.

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, компании, региону, кластеру, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.д. По продолжительности (устойчивости) конкурентное преимущество может быть двух видов:

- краткосрочное, которое определяется показателем прибыли и зависит от наличия и эффективности использования ресурсов на текущий момент;

- долгосрочное, или стратегическое, которое определяется стабильностью будущих результатов деятельности по сравнению с конкурентами и зависит от наличия и эффективности использования активов, их специфичности, структуры рынка, поведения компаний, барьеров на рынке.

По характеру источника выделяют следующие основные виды конкурентных преимуществ:

- экономические факторы – лучшее общее экономическое состояние рынков, на которых действует компания, стимулирующая политика правительства в области инвестиций, кредитования, налогообложения и внешнеэкономической деятельности, объективные факторы, влияющие на спрос, эффекты масштаба и опыта, экономический потенциал компании, возможность привлечения и эффективного использования источников финансирования;

- нормативно-правовые – льготы или иные преференции, предоставленные компаниям органами власти и управления, исключительные права на интеллектуальную собственность. Такие преимущества отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро заменены или устранены в связи с изменением нормативного регулирования;

- структурные – высокий уровень интеграции в компании, возможность быстрой экспансии в сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов;

- административные – наличие ограничений для деятельности производителей (поставщиков);

- инфраструктурные – различный уровень развития средств коммуникации, организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий, развития межфирменной кооперации;

- технические (технологические) – высокий уровень развития инноваций, их диффузии, инновационная активность компаний;

- информационные – достоверность и релевантность информации о состоянии рынка;

- географические – возможность экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), выгодное местоположение компании;

- демографические – демографические изменения в целевом сегменте рынка и их влияние на объем и структуру спроса.

Общепризнанной теории конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте к настоящему времени не сложилось. Трактовок сущности, источников и факторов конкурентных преимуществ, а также условий их устойчивости существенно различаются, что связано, прежде всего, с выделением в качестве ключевых эндогенных или экзогенных факторов, определяющих стратегические преимущества компании. Эволюцию концепции конкурентного преимущества можно проследить, начиная от исследований Гарвардской школы внешней среды и концепции Майкла Портера и заканчивая современными направлениями в рамках ресурсного подхода, который в настоящее время является ведущим направлением современного стратегического управления.

Теория конкурентных преимуществ М.Портера и школа позиционирования долгое время доминировали в стратегическом управлении. Конкурентные преимущества формулировались как условия, обеспечивающие получение компанией прибылей, превышающих среднеотраслевые, преимущественно за счет рыночной власти и монопольной ренты. Факторы формирования конкурентных преимуществ, соответственно, определялись внешней средой компании: структурой отраслей и рынков, входными барьерами, продуктовым портфелем, долей компании и т.п. Управление конкурентными преимуществами понималось как позиционирование бизнеса в стабильной отраслевой структуре, поэтому стратегия должна была обеспечивать оптимальное соотношение компании ее специфической внешней среде. Такую стратегию можно определить как реактивную [4, с.336], или

Сущность и признаки стратегических конкурентных преимуществ в теориях позиционирования и ресурсной теории (сравнительный анализ)

Признак конкурентных преимуществ	Теория позиционирования	Ресурсная теория
Источник проявления	Внешние	Внутренние
Объекты	Отраслевые факторы (структура отрасли)	Стратегические активы
Методы анализа	Стратегический конкурентный анализ, анализ институциональных условий и барьеров входа в отрасль, ресурсного режима (искусственные конкурентные преимущества)	Идентификация, анализ, оценка специфических активов и интеллектуального капитала
Тип управления	Адаптивное (реактивное) управление	Проактивное управление
Методы управления	Прямые (разрешение, запрет, принуждение, ограничения)	Косвенные методы (стимулирование, создание условий)
Показатели	Запаздывающие	Опережающие
Степень устойчивости	Сохранение в стабильной внешней среде	Управляемость в динамичной внешней среде
Вид экономической ренты	Рикардианская	Шумпетерианская

адаптивную. Такой подход не свободен от недостатков:

- преувеличение роли внешних факторов конкурентных преимуществ;
- невозможность применения в нестабильных условиях и при динамичном изменении конкурентной среды и отраслевой структуры;
- ориентация на подавление конкурентов;
- запаздывание стратегии.

На смену школе позиционирования пришла ресурсная теория, общепризнанная в настоящее время в стратегическом менеджменте как наиболее современная и обоснованная (табл.2). В этой теории сущность конкурентных преимуществ определяется как их способность быть источником экономических рент. Формирование конкурентных преимуществ связывается с наличием разнородных ресурсов, стратегических активов, накоплением различий в ресурсах и их использовании под влиянием стохастических факторов внешней среды. Факторы конкурентных преимуществ в ресурсной теории определяются по-разному: разнородность ресурсов (Б.Вернелфельт), механизм несовершенного распределения ресурсов на открытом рынке, т.е. на рынках стратегических факторов производства (Дж.Барни), невозможность имитации ресурсов, активов, способностей и компетенций вследствие

«механизмов изоляции» (Р.Рамелт, И.Дирекс и К.Кул) [4, с.325].

С точки зрения ресурсной концепции, стратегическое управление заключается в поддержании и накоплении активов, генерирующих экономические ренты, включающих стратегические и доступные на рынке комплементарные активы. Стратегия (управление конкурентными преимуществами) должна отражать такой механизм создания стоимости на основе использования ценных и редких ресурсов, который одновременно не может быть реализован никем из нынешних или потенциальных конкурентов компании [4, с.335]. Стратегия может быть определена как проактивная, поскольку от компании требуется опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, что обеспечивается созданием собственных, труднокопируемых конкурентами бизнес-моделей.

В табл.2 выполнен сравнительный анализ сущности и признаков стратегических конкурентных преимуществ в теории позиционирования и ресурсной теории.

Ресурсная теория основана на следующих ключевых положениях:

- существуют систематические различия в фирмах, вызванные различиями в ресурсах, которыми управляют фирмы, необходимых для реализации стратегии;

- ресурсы неравномерно распределены среди фирм, что определяет конкурентные преимущества или уязвимость компании;

- ресурсы относительно неподвижны, поэтому фирмы пытаются блокировать или замедлять распространение таких ресурсов через барьеры.

Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), могут быть развиты внутри фирмы или приобретены на рынке, поэтому классифицируются на основные ресурсы, активы и способности.

Основные ресурсы – это ресурсы, включая материальные ресурсы и навыки, которые могут быть приобретены на рынке. В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и способностей фирмы, внося непосредственный вклад в результат деятельности компании.

Активы выступают как совокупности доступных факторов, которыми фирма владеет, управляет или контролирует. Активы могут быть созданы только в результате процесса накопления путем инвестирования в течение определенного времени. Активы могут быть осязаемые или неосязаемые, но в любом случае это «видимые» ресурсы. Основное отличие активов от основных ресурсов состоит в капитализации и длительности применения.

Способности проявляются как сложные связки индивидуальных навыков, ресурсов и аккумулированных знаний, которые позволяют фирмам координировать деятельность и использовать ресурсы. Различия между активами и способностями заключаются в том, что активы связаны с наличием (фактом), а способности связаны с выполнением (процессом), комбинацией знания и действия. Они делают фирму специфическим социальным комплексом, существуют в коллективной памяти персонала организации, развиваются во время использования, становясь при этом более сложными и трудными для подражания, что отражает динамический и развивающийся характер данной категории.

Дальнейшее развитие ресурсной теории привело к разделению ресурсов и активов на

общие и специальные (специфические), становлению теории «человеческого капитала», формированию категории стратегических активов.

Феномен специфических активов является относительно «молодой» областью интересов экономической науки (имеется в виду целенаправленное выделение и изучение данного класса активов). Это понятие введено в научный оборот О.Уильямсоном [6, с.127], рассматривавшим их как особенные, нетривиальные инвестиции, имеющие ценность лишь в определенных рамках. В ранних работах О.Уильямсон выделил четыре типа специфичных активов: специфичность местоположения, специфичность физических активов, специфичность человеческих активов и целевые активы (результат инвестиций для обеспечения конкретной транзакции). Специфичность местоположения и физических активов особенно характерна для минерально-сырьевых активов. Специфичность местоположения (территориальное расположение активов компании и невозможность их перемещения) формирует конкурентные преимущества в связи с экономией транспортных и производственных затрат. Специфичность физических (материальных) активов зависит от их технологического назначения, связанного с применением особых видов сырья, производством продукции, специфичной для определенного использования. В более поздних работах О.Уильямсона состав специфических активов был дополнен специфичностью торговой марки и временной специфичностью. В современном понимании, специфические активы – активы, ценность которых намного возрастает при использовании для определенного назначения или в определенных отношениях по сравнению со всеми остальными альтернативами. Специфические активы являются результатом специализированных инвестиций и не могут быть перепрофилированы для альтернативного использования без потерь в их производственном потенциале, не находятся в свободном доступе для других пользователей, предназначены для длительного использования и обладают высокой капиталоемкостью.

Для целей эффективного стратегического управления горными компаниями следует проанализировать условия, при которых специфические активы превращаются в стратегические. Стратегические активы – это такие активы и способности фирмы, которые обеспечивают компанию устойчивым конкурентным преимуществом. Дж. Барни выделил следующие признаки стратегических активов [9]:

- они должны быть ценны для компании;
- у них не должно быть заменителей;
- их должно быть сложно воспроизвести или скопировать;
- они должны быть редкими среди конкурентов.

На такой основе фирма может создать устойчивые конкурентные (стратегические) преимущества, т.е. преимущества, которые сложно устранить или сложно копируемы (воспроизводимы) и которые обуславливают более высокую эффективность, конкурентоспособность и ценность компании. Механизмы формирования устойчивого конкурентного преимущества определяются целенаправленной и согласованной стратегией компании.

Стратегические активы состоят из превосходящих активов и отличительных способностей. Основными видами стратегических активов в горной компании являются минерально-сырьевые активы (превосходящие активы) и интеллектуальный капитал (отличительные способности). Специфика деятельности горных компаний состоит в идентификации, квалификации, оценке и доступе к минерально-сырьевым стратегическим активам. Для минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов (МСК и ТЭК) характерно истощение или истощение природных ресурсов, возвращение которых в первоначальное состояние природной деятельностью, следующей за извлечением, возможно только в особых случаях; долгосрочность контрактов по использованию минерально-сырьевых активов, вызванная лицензионным порядком недропользования; комплементарность (сочетание минерально-сырьевых активов с другими).

Минерально-сырьевые активы обладают следующими свойствами превосходящих активов [7]:

- уникальность;
- ограниченность и отсутствие свободного доступа к ресурсам;
- отсутствие самостоятельной ценности и неотчуждаемость от компании;
- невозможность оценки по рыночной стоимости, так как условия активного рынка к таким активам практически не применимы;
- вариабельность оценки по сравнению с другими активами;
- неопределенность количественно-качественных характеристик минерального сырья на дату оценки;
- значительные сроки и высокие риски реализации проектов;
- специфика инвестирования в сырьевые активы, используемые в комплексе с другими ресурсами;
- возможность получения синергетического эффекта;
- значительный объем инвестиций в связи с высокими барьерами доступа к ресурсам;
- необратимость инвестиций;
- низкая ликвидационная стоимость;
- чувствительность инвестиций к темпам инфляции.

Ценность минерально-сырьевых активов зависит от влияния значительного количества горно-геологических, географических и экономических факторов. Горно-геологические факторы отражают условия добычи (например, геологическое строение, мощность рудного тела, залежи или пласта, глубину залегания, форму, гидрологические особенности), качество и технологические свойства минерального сырья (например, содержание полезных компонентов, обогащаемость), величину запасов минерального сырья и крупность месторождений, горно-технические и экологические условия эксплуатации месторождения и др. Географические факторы определяются расположением месторождения по отношению к транспортным магистралям, центрам переработки и использования сырья; развитостью инфраструктуры в районах работ и т.п.

Экономические факторы формируются объемом и структурой спроса, внутренними и мировыми ценами на минеральное сырье; периодом строительства горного предприятия и его мощностью; сроком отработки месторождения; наличием и квалификацией трудовых ресурсов; существующей системой налогообложения при недропользовании и другими. Влияние всех групп факторов устойчиво в разной степени: горно-геологические и географические факторы достаточно предсказуемы и потому в значительной мере управляемы, экономические факторы прогнозируются труднее, а управляются с помощью специальных механизмов. Таким образом, специфической особенностью минерально-сырьевых активов является их динамический характер, что определяет изменение экономических характеристик осваиваемых и разрабатываемых участков месторождений, от которых зависят общие результаты финансово-экономической деятельности компаний.

Другим видом стратегических активов является интеллектуальный капитал, включающий организационный, человеческий и потребительский капитал, отражающий явные и неявные знания компании. Сложная воспроизводимость интеллектуального капитала обусловлена его социальной сложностью, например высоким качеством профессиональной подготовки, характером отношений в менеджменте, деловой репутацией компании.

В процессе взаимодействия ресурсы приобретаются, развиваются и используются, поэтому стратегические активы приобретают преимущество от их использования в системе, что формирует устойчивые конкурентные преимущества.

Анализ оценочных моделей отдельных видов активов, попадающих в разряд специфических и стратегических, показал отсутствие обобщенного подхода к их оценке как отдельной экономической категории. Показатели системы запаздывающих индикаторов, применяемые при диагностике и мониторинге ресурсных возможностей (потенциала) и ценности компании на текущий момент, должны отражать все важнейшие

интересы на основе системного подхода, принимающего в расчет взаимодействие систем и их окружения. Система опережающих индикаторов необходима для установления целевых значений стратегических показателей. Изменение внешних условий (обстоятельств) позволяет воздействовать на интересы хозяйствующих субъектов, корректировка регулирующих условий стимулирует компанию к достижению эффективности системы на основе согласования частных экономических интересов и коллективного социально-институционального интереса [8].

На управление конкурентоспособностью компании существенно влияют институциональные ограничения, которые, как и барьеры входа на рынок, создают искусственные конкурентные преимущества. Степень влияния институциональных ограничений определяется, прежде всего, сферой экономической деятельности, ее стратегическим значением для национальной экономики в настоящем и будущем, системообразующим характером отрасли и другими стратегическими факторами.

Из всего множества элементов институциональной среды в МСК в качестве наиболее значимых можно выделить: режим недропользования, систему налогообложения (включая ее специфическую рентную составляющую) и организационную структуру. Эти элементы институциональной среды тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, состояние и динамика их изменения в значительной степени зависит от политики государства в отношении МСК, а сами они фактически представляют собой часть системы государственного регулирования в недропользовании.

Барьеры входа (отраслевые барьеры) – совокупность экономических, технологических, институциональных условий и параметров, с одной стороны, позволяющих существующим в отрасли фирмам в долгосрочном периоде устанавливать цены выше минимальных средних издержек производства и доводить свой продукт до потребителя без стимулирования потенциальных конкурентов к входу на рынок, а с другой сто-

Условия институционального регулирования обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ горных компаний

Признаки	Сущность (проявления)	Факторы институционального регулирования
Неоднородность ресурсов	Ренты невозможны при отсутствии различий в экономической эффективности между ресурсами	Механизмы налогового регулирования, например дифференциация налоговой ставки по налогу на добычу полезных ископаемых в зависимости от эффективности хозяйственной деятельности горной компании, таможенное регулирование, ценообразование на внутреннем рынке
Ограничения конкуренции (исходные) – экономические условия	Генерировать ренты могут только те ресурсы, которые приобретены по цене ниже их дисконтированной стоимости	Изменения в лицензионном режиме недропользования, вывод участков из нераспределенного фонда недр, проведение аукционов
Ограничения конкуренции (результатирующие) – экономические ограничения	Конкурентам должно быть крайне тяжело или невозможно имитировать или заместить ресурсы, генерирующие ренты	Государственная поддержка компаний в системообразующих отраслях, механизмы государственно-частного партнерства
Несовершенная мобильность ресурсов	Специфичность ресурсов относительно компании	Регулирование создания и деятельности интегрированных компаний, конкурентное и антимонопольное законодательство, законодательство о трансфертном ценообразовании, изменение порядка передачи лицензий в интегрированной компании

роны, препятствующих потенциальным «новичкам» отрасли получить прибыль в том же объеме, в каком ее получают укоренившиеся фирмы до входа [5]. Входные барьеры представляют собой, с одной стороны, комбинацию структурных и технологических факторов, а с другой – препятствия, которые создаются отраслью (необратимые инвестиции в различные виды капитала). Барьеры входа в отрасль создают искусственные конкурентные преимущества, поэтому создание или снижение (разрушение) барьеров может обеспечивать изменение конкурентоспособности компании, отрасли, национальной экономики.

Программа формирования стратегических конкурентных преимуществ строится на выявлении внутренних и внешних конкурентных преимуществ и оценке их устойчивости, а затем должна быть разработана проактивная финансово-инвестиционная стратегия компании (стратегия управления конкурентными преимуществами). Единого подхода к проблеме не установлено, хотя в различных консалтинговых компаниях были исследованы и признаки устойчивости, и стратегии обеспечения устойчивости. Например, К.Койн провел

всесторонний анализ устойчивости конкурентных преимуществ и сформулировал строгие критерии, позволяющие установить существование базового преимущества. В дальнейшем Р.Буарон исследовал чрезвычайно эффективный метод достижения устойчивого конкурентного преимущества за счет изменения существующих в отрасли правил игры. Например, необходимо точно определить тот момент, когда развитие господствующей в данной отрасли технологии достигло своего естественного предела, и осуществить значительные инвестиции в новую технологию, которая имеет хорошие перспективы стать доминирующей. В развитие этого подхода Р.Фостер предложил концепцию технологической S-образной кривой, помогающей установить момент, когда компания должна совершить скачок к технологии следующего поколения.

Эффективность инвестиционной стратегии и устойчивости конкурентных преимуществ можно обосновано оценить по критериям, выделенным М.Петераф [4, с.333], дополненным нами факторами институционального регулирования в недропользовании (табл.3).

Проведенные исследования показали, что устойчивость стратегических конкурентных преимуществ горных компаний достигается как за счет внутрифирменных факторов и управления стратегическими активами, так и посредством активного институционального регулирования развития минерально-сырьевого комплекса.

Заключительным этапом формирования стратегических конкурентных преимуществ является определение эффективности реализуемой финансово-инвестиционной стратегии, учитывающей внутренние и внешние конкурентные преимущества. Эффективность стратегии зависит от относительного уровня стратегических капитальных вложений компании, формирующих эффект масштаба; конкурентной стратегии, позволяющей реализовать конкурентные преимущества; мобилизационных возможностей компании, обеспечивающих эффективную поддержку реализуемой стратегии.

Для оценки эффективности стратегии можно рекомендовать подход И.Ансоффа [2], предложенный им для оценки конкурентного статуса компании. Суть расчета – в определении рентабельности капитальных стратегических вложений, откорректированной на степень «оптимальности» стратегии и степень соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии. Показатель конкурентного статуса фирмы определяется по формуле

$$CSF = \frac{(I_F - I_k) S_F C_F}{(I_o - I_k) S_o C_o},$$

где I_F – уровень стратегических капитальных вложений фирмы; I_k – критическая величина капитальных вложений, показывающая, что объем капитальных вложений ниже этой величины не приводит к получению дохода; I_o – величина оптимального объема капитальных вложений; S_F и S_o – действующая и оптимальная соответственно стратегия фирмы; C_F и C_o – реализованные и оптимальные соответственно возможности фирмы.

Оценка эффективности стратегии, реализуемой компанией, проводится в следующем порядке:

- составить полный список факторов конкуренции или конкурентных преимуществ;
- определить, какие факторы наилучшим образом характеризуют нынешнюю стратегию компании;
- составить модели нескольких конкурентных стратегий;
- определить модель конкурентной стратегии, которая развивает действующую стратегию и может стать оптимальной стратегией в будущем;
- сравнить каждый фактор оптимальной модели с соответствующими факторами частных субстратегий в рамках действующей стратегии на основе баллового метода, определить соответствие действующей стратегии оптимальной;
- рассчитать среднее значение балльных оценок с учетом числа оцениваемых факторов. Полученное значение индекса S_F/S_o в диапазоне от нуля до единицы следует рассматривать как стратегический норматив.

Устоявшихся способов расчета необходимого, критического и оптимального значений стратегических капитальных вложений не сложилось. Оценка будущего конкурентного статуса компании основана на следующих характеристиках:

- относительные инвестиционные позиции в перспективе, стратегические капитальные вложения, которые компания осуществляет и планирует;
- критическая точка объема и точки оптимального объема в будущем.

По нашему мнению, основными проблемами в практическом применении модели И.Ансоффа являются отсутствие общепринятого способа расчета уровня стратегических капитальных вложений, а также субъективизм балльной оценки стратегического норматива и норматива возможностей. Понимание важности уровня стратегических капитальных вложений сложилось сравнительно недавно, поэтому удовлетворительные приемы оценки этого показателя пока не разработаны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. М., 2000.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
3. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М., 2005.
4. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб, 2008.
5. Лукьянов С.А. Об определении отраслевых барьеров входа как центральной динамической характеристики отрасли // Проблемы современной экономики. 2006. № 3/4.
6. Пахомова Н.В. Экономика отраслевых рынков и политика государства / Н.В.Пахомова, К.К.Рихтер. М., 2009.
7. Сергеев И.Б. Оценка стоимости минерально-сырьевых активов горной компании методом реальных опционов / И.Б.Сергеев, Т.В.Пономаренко // Проблемы современной экономики. 2010. № 4.
8. Скобелев В.Л. Моделирование отношений обмена и конкуренции хозяйствующих субъектов: Теория согласования интересов. СПб, 2005.
9. Barney J.B. Firm resources and sustainable competitive advantage //Journal of Management. 1991. Vol.17.

REFERENCES

1. Azoev G.L., Chelenkov A.P. Competitive advantages of firm. Moscow, 2000.
2. Ansoff I. Strategic management. Moscow, 1989.
3. Varnavsky V.G. Partnership of the state and a private sector. Moscow, 2005.
4. Katkalo V.S. Evolution of the theory of strategic management. Saint Petersburg, 2008.
5. Lukianov S.A. Definition of branch barriers of an input at market is a central dynamic characteristic of branch // Problems of modern economy. 2006. N 3/4.
6. Pahomova N.V., Richter K.K. Economy of the branch markets and the policy of the state. Moscow, 2009.
7. Sergeev I.B., Ponomarenko T.V. Valuation of mineral assets of mining company by real-options valuation // Problems of modern economy. 2010. N 4.
8. Skobelev V.L. Modeling of relations of an exchange and a competition of managing subjects: the Theory of the coordination of interests. Saint Petersburg, 2005.
9. Barney J.B. Firm resources and sustainable competitive advantage //Journal of Management. 1991. Vol.17.