Кохно П.А.

КОНКУРЕНТНЫЙ ЦИКЛ

Преамбула. Работа российских высокотехнологичных предприятий и фирм в рамках конкурентного цикла – конкурентная разведка – конкурентное производство – конкурентная продукция – конкурентный рынок – позволяет значительно повысить их конкурентные возможности и страны в целом по производству продукции, соответствующей или превосходящей мировые образцы.

Конкурентная разведка: методы поиска и источники информации конкурентной разведки. Сбор информации включает получение "необработанной" сырой информации, которая затем в результате анализа будет превращена в полезные разведывательные сведения - т.е. в такие аналитические материалы, которые могут быть использованы руководством страны в интересах наших предприятий или компаний в процессе принятия стратегических решений. Поиск информации осуществляется путем использования всех доступных информационных источников, как электронных (Internet, профессиональные базы данных), так и традиционных (СМИ, специализированные журналы, выставки, конференции) и иных (наблюдение, опрос, интервью и др.). Существуют активные и пассивные методы сбора информации. К пассивным - относятся методы получения информации из печатных и электронных СМИ, баз данных, сети Интернет, патентов, рекламных сообщений и т.д. (без участия человека - источника). К активным – методы получения информации путем опроса, интервью, наблюдения, и т.д. (т.е. в качестве источника информации выступает человек)[1]. Основной формой сбора информации является мониторинг. Можно выделить четыре основные составляющие мониторинга: непрямой обзор; условный обзор; информативный поиск; формальный поиск.

Подлинная информация для предпринимателя существует лишь в том случае, если предварительно имеется намерение (замысел), цель, проект. Намерение предопределяет отношение к анализу окружающей действительности, что в свою очередь выражается в пробуждении внимания, которое и позволяет выделять нужную информацию из общего шумового информационного фона.

Поиск информации проводится в соответствии с теми направлениями, которые определены на этапе планирования операции. Поиск может проводиться в двух режимах. Первый режим (или стратегический поиск) проводится в соответствии с программой сбора стратегической информации и осуществляется непрерывно. Второй режим поиска предназначен для решения конкретных тактических задач и осуществляется по мере поступления задания. В рамках «первого режима» службой конкурентной разведки (КР) создается собственная база данных, наполняемая в соответствии с рубрикатором программы сбора стратегической информации. В рамках «второго режима» используется информация, хранящаяся как в базе данных службы КР, так и во внешних источниках. Основная часть искомой информации может быть получена из открытых источников, доступных каждому без нарушения принятых в обществе правовых и этических норм. Найденная информация оценивается по различным критериям, например, по достоверности, релевантности, актуальности, своевременности. Каждый фрагмент информации (содержащий факт, сообщение, и т.д.) относится к определенному разделу согласно классификатора и далее этот фрагмент помещается в базу данных службы конкурентной разведки.

Роль информации в НИОКР базируется на принципе неразрывности триады: цели – потребности – базы (это называется принципом ЗВ – по французски buts-besoins-bases). По методу ЗВ следует определить стратегические цели, затем стратегические потребности и, наконец, перейти к стратегическим информационным базам. На основании выявленных

---

[1] П.А. Кохно. Конкурентная разведка в высокотехнологичном промышленном производстве // Военная мысль, 2010, №9. – С. 28-43.

потребностей следует составить рубрикатор направлений для наблюдения (естественно, специфический для каждой фирмы). Например, он может включать: 1) основные тенденции по странам (развитие экономики, групп потребителей, основных направлений потребления товаров фирмы, динамика вкусов и т.д.); 2) технологический процесс (сырье, производственные технологии, окружающая среда, достижения науки); 3) действующие лица (акционеры, объединения данной фирмы с другими, их поглощение, бюджет НИОКР, потенциальные конкуренты, их кадровые изменения, торговый оборот); 4) возможные направления диверсификации (наблюдения за возможными отраслями применения).

Тактическая цель заключается в выборе наилучшего средства достижения стратегической цели и в контроле неизменности условий, которые предопределили этот выбор. Соответственно возникают потребности двух родов: характеристики основных направлений деятельности и материалы по окружающей среде. Эти потребности настолько различны, что требуют разделения информационной базы данных на два вида – “по запросу” и “мониторинг”.

Для предприятия рационально иметь следующие информационные базы: конкуренция (действующие и потенциальные конкуренты); рынок (потребители, каналы сбыта, цены); технология (конструирование, производство, использование); законодательство; ресурсы (материально-технические, рабочая сила, финансы); общие тенденции (политические, экономические и т.п.); угрозы (криминал, рейдерство).

Проведённый анализ показывает[2], что все источники можно перегруппировать в следующие каналы информации: 1) общие публикации + специальные публикации + зарегистрированные научные открытия, патенты (канал “Текст”); 2) клиенты + поставщики + банкиры + распределители и агенты (канал “Фирма”); 3) общественные службы + консультанты + администрация (канал “Консультант”); 4) ярмарки, салоны, конференции, информаторы (канал “Беседа”); 5) ресурсы Интернет + банки данных + профессиональные базы данных (канал «База данных»); 6) силовые госструктуры ГРУ, МВД, ФСБ (канал «Силовики»); 7) информация может быть получена фирмой случайно (канал “Джокер”). По каналу “Текст” фирма получает 20 - 30% информации. Канал «База» доставляет 20 - 30%. Канал “Фирма” появляется в результате контактов персонала фирмы со всеми партнерами – это еще 30 – 40% информации. Канал “Консультант” обеспечивает примерно 10 – 15% информации. Через канал “Беседа” проходит 5 – 6% информации. Канал «Силовики» даёт 5 – 10%. Конечно, для различных баз информации важность тех или иных каналов обычно разная.

Для конкурентной разведки важна информация, как о внешней, так и о внутренней среде предприятия и фирмы. Нельзя понять деятельность конкурента, не поняв свою компанию в интересах которой добывается информация конкурентной разведкой. Прежде чем начинать серьезную работу по ведению конкурентной разведки, необходимо просмотреть весь технологический цикл работы своей фирмы - аналога.

Конкурентное производство. Бизнес – модель конкурентного производства (предприятия, фирмы) должна охватывать все значимые финансовые и нефинансовые показатели, характеризующие деятельность фирмы. Такая модель предложена американскими учёными Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном (Balanced ScoreCard - BSC) как новая корпоративная система критериев эффективности деятельности фирмы. Сбалансированная система показателей (BSC) получила свое название, так как она

---

[2] П.А. Кохно. Конкурентная разведка в высокотехнологичном оборонно-промышленном производстве // Общество и экономика, 2010, №2. – С. 114-134. П.А. Кохно. Оборонно-промышленные предприятия в системе «конкурентная разведка – конкурентное производство». Анализ и перспективы развития оборонно-промышленного производства // Военная мысль, 2010, №11. – С. 31-40. П.А. Кохно. Оборонно-промышленные предприятия в системе «конкурентная разведка – конкурентное производство». Методика построения системы конкурентной разведки на оборонно-промышленном предприятии // Военная мысль, 2010, №12. С. 29-37.

включает показатели, характеризующие четыре аспекта деятельности компании (перспективы в терминах BSC) – финансы; клиенты (маркетинг); внутренние процессы; развитие и обучение. Как мы видим, последние три перспективы охватывают большинство факторов составляющих экономическую категорию «интеллектуальный капитал бизнеса». BSC включает в себя как общие критерии, являющиеся ключевыми показателями результатов и характерные для многих компаний и отраслей; так и факторы достижения результатов – уникальные для каждой конкретной бизнес – единицы показатели опережающей оценки.

Все показатели BSC через цепь причинно – следственных связей согласуются с финансовыми целями. Финансовые цели и показатели играют двойную роль: определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии, с одной стороны, и являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих BSC – с другой. По сути, сбалансированная система показателей (BSC) основана на концепции управления, нацеленного на создание стоимости (VBM), так как она позволяет перевести миссию и цель (создание стоимости) в набор конкретных показателей, отслеживая которые, руководство фирмы может принимать решения направленные на максимизацию стоимости бизнеса.

Целевой функцией компании в рамках системы управления (VBM) является максимизация стоимости бизнеса. Поэтому дерево показателей (драйверов) в рамках финансовой перспективы модели BSC в качестве показателя верхнего уровня должно содержать интегрирующий показатель, отражающий процесс создания стоимости. В настоящее время в качестве интегрального критерия модели BSC чаще всего используется показатель «экономическая добавленная стоимость» (EVA). Так, BSC и EVA используют вместе такие компании как AT&T в США и Boots Pls в Великобритании, диверсифицированное объединение Grupo Bal в Мексике, ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания. Но, по мнению авторов[3], в современных условиях целевым интегральным критерием деятельности фирмы (т.е. всех «проекций», а не только финансовой перспективы) должен выступать показатель «внутренняя стоимость бизнеса», являющийся модификацией показателя EVA применительно к требованиям информационного общества.

Учитывая это, необходимо скорректировать классическую модель Каплана и Нортона с учетом положений концепции интеллектуального капитала бизнеса, концепции управления, нацеленного на создание стоимости (VBM) и концепции цепочки факторов создания стоимости бизнеса. В качестве комплексной **бизнес-модели конкурентного производства** в монографии[4] предлагается следующая система частных показателей: показатели основной деятельности; показатели управления человеческими ресурсами; показатели информационных технологий; показатели нововведений бизнеса; показатели клиентского капитала; финансовые показатели. В указанной бизнес-модели конкурентного производства показатель выступает формой проявления фактора создания стоимости бизнеса. Так показатели основной деятельности фирмы характеризуют «степень вовлеченности» в бизнес (использования в транзакциях бизнеса) основных элементов его капитала, а также эффективность самого процесса совершаемых транзакций. Ключевым понятием данного блока бизнес – модели является понятие «основной деятельности фирмы». В классическом понимании основная деятельность компании – это совокупность базовых процессов, обеспечивающих создание и поставку продукта или услуги потребителям.

---

[3] Булыга Р.П., Кохно П.А. Теория добавленной стоимости, основанная на концепции интеллектуального капитала // Общество и экономика, 2007, №8, С. 120-136. Булыга Р.П., Кохно П.А. Добавленная стоимость как целевой критерий // Экономист, 2007, №10, С. 68-76.

[4] Кохно П.А., Онищенко П.В. Теория экономического развития / Отв. ред. П.А. Кохно. – М.: Граница, 2011. – 544 с. С. 129-149.

Основную деятельность (операции) фирмы в аналитических целях традиционно принято разделять на три составляющие: закупки и снабжение (получение исходной информации) – совокупность действий по поиску поставщиков и доставке от них исходного ресурса (сырья, материалов или информации); базовые производственные процессы (базовые бизнес – процессы) - операции преобразования трудом с использованием основных производственных фондов исходного ресурса (сырья, материалов или информации) в готовую продукцию (товар, работу или услугу); распределение (оказание услуг) - совокупность действий от момента, когда продукция “выходит” из ворот предприятия (из дверей офиса), и до момента, когда она попадает в руки потребителя («потребляется» клиентом).

Для характеристики основной деятельности фирмы следует рассматривать типовые показатели, составленные на основе укрупненного алгоритма технологического процесса промышленного производства и оказания профессиональных услуг. Предлагаемые показатели характеризуют как бизнес - процессы (операции), так и используемые ресурсы (задействованный капитал) (т.е. бизнес в динамике и статике). При этом следует иметь в виду, что указанную систему показателей следует рассматривать как минимальный набор показателей для типовой фирмы своего времени (соответственно, промышленного предприятия индустриальной эпохи и организации сферы профессиональных услуг информационного общества). Для целей практического использования система типовых показателей может быть детализирована на основании составленной технологической карты базового производственного процесса конкретного анализируемого бизнеса.

Конкурентная продукция. При решении задачи создания отечественного образца (продукции, изделия), в минимально короткие сроки, который бы соответствовал или превосходил лучший мировой образец, следует решать задачу в динамике. Полный цикл создания сложных технических систем составляет от трёх до пяти и более лет. Естественно ориентация на параметры существующего лучшего мирового образца приведёт к отставанию, так как за время разработки отечественного, новый мировой образец будет иметь значительно более высокие характеристики. Рассматриваемая задача относится к проблеме выбора стратегии на соответствующем уровне руководства в конкретной научно-технической области, в которой данное предприятие стремится занять ведущее положение в мире.

Рассмотрим задачу на примере какого-либо сложного технического объекта. Пусть техническое состояние рассматриваемого объекта, представленного лучшим экземпляром мирового уровня, описывается несколькими количественными признаками, т.е. n-мерным вектором **z(t)** его фазовых координат: **z(t)** = $\{z_1(t), z_2(t), \ldots, z_n(t)\}$, а состояние аналогичного объекта отечественного образца описывается соответственно вектором **y(t)** = $\{y_1(t), y_2(t), \ldots, y_n(t)\}$.

Задача заключается в выборе такой стратегии управления развитием (совершенствованием) рассматриваемого объекта, которая при рациональном расходовании средств и в кратчайшее время обеспечила бы совпадение (или заданную близость) векторов z(t) и y(t), характеризующих текущие параметры рассматриваемых соответственно мирового и отечественного образцов. Предположим что показатели (параметры) отечественного образца ниже показателей мирового образца. Тогда при соответствующих условиях задачу можно отождествить с задачей преследования. Показателем процесса преследования может служить время t = T, когда уровень отечественного образца достигнет мирового уровня. Роль преследуемого будет выполнять мировой образец, а роль преследователя отечественный образец. Естественно предположить, что преследователь стремится уменьшить время T, преследуемый – увеличить.

При рассмотрении развития технического объекта управляющие воздействия практически реализуются в выделении определённых ресурсов (денежных, людских,

материальных), которые используются для финансирования и обеспечения кадрами тех или иных направлений исследований, связанных с разработкой или усовершенствованием отдельных блоков, каких-либо параметров и т.д., т.е. фазовых координат, совокупность которых и характеризует объект. В связи с этим естественно допустимо предположить, что скорость изменения того или иного параметра, характеризующего уровень рассматриваемого объекта, изменяется прямо пропорционально текущему значению данного параметра и средствам (ресурсам), выделенным на его изменение. Тогда изменение векторов z(t) и y(t) будет в общем случае описываться уравнениями:

$$\dot{y}\,\mathbf{(t)} = K(t)y(t) + L(t)u(t), \qquad (1)$$

$$\dot{z}\,\mathbf{(t)} = P(t)z(t) + Q(t)\upsilon(t), \qquad (2)$$

где $\upsilon = \{\upsilon_1,\ldots,\upsilon_r\}$ и $u = \{u_1,\ldots,u_r\}$- r-мерные векторы управляющих воздействий; K,L,P,Q – матрицы, характеризующие соответственно динамику изменения отечественного и мирового образцов рассматриваемых объектов.

Если предположить, что матрицы K,L,P,Q суть постоянные, то указанную систему путём вычитания одного уравнения из другого можно свести к уравнению $\dot{x}\,\mathbf{(t)} = Ax + Bw$, (3), где $x(t) = y(t) - z(t)$, $A = K - P$, $B = L - Q$, $w = u(t) - \upsilon(t)$. При таком подходе решение сформулированной задачи о выборе стратегии развития отечественного объекта может быть получено путём использования метода предложенного А. С. Понтрягиным, который известен как принцип максимума.

Рассмотрим кратко геометрическую интерпретацию этого принципа применительно к поставленной задаче. Пусть стоит задача о переводе за минимальное время изображающей точки из некоторого начального положения 0 в определённое конечное К. Каждой точке фазового пространства, окружающего точку К, соответствует определённая оптимальная траектория и отвечающее ей минимальное время перехода в эту точку. Вокруг конечной точки можно построить поверхности, являющиеся геометрическим местом точек с одинаковым минимальным временем t_i перехода в эту точку (изохроны). Очевидно, что оптимальная по быстродействию траектория из точки 0 в конечную точку К должна быть максимально близка нормалям к изохронам, насколько это позволяют ограничения, налагаемые на координаты объекта управления. Всякое движение вдоль изохрон увеличивает время процесса, так как означает затрату времени без уменьшения отрезка времени, остающегося до момента достижения конечной точки. Математически это условие оптимальности траектории означает, что на протяжении всей траектории скалярное произведение вектора скорости $\upsilon = dX / dt$ на вектор ψ, обратный градиенту времени перехода в конечную точку, должно быть максимально. Если обозначить это произведение через H то:

$$H = \overline{\psi}\,\overline{\upsilon} = \sum_{i=1}^{n}\psi_i\upsilon_i = \max, \qquad (4)$$

где ψ_i и υ_i (i =1….n) координаты векторов ψ $(\psi_1,\psi_2,\ldots,\psi_n)$ и $\upsilon(\upsilon_1,\upsilon_2,\ldots,\upsilon_n)$, т.е. условием оптимальности является максимум проекции вектора υ на направление ψ.

Сформулированное условие максимальности и есть принцип максимума Л.С. Понтрягина. В общем случае произвольного критерия оптимальности условие оптимальности сохраняется прежним, т.е. в виде максимума скаляра H, с той только разницей, что в уравнение объекта добавляется новая координата X_0, минимизация конечного значения которой определяет цель управления.

Практическая методика нахождения оптимального закона управления **U**(t) и соответствующей оптимальной траектории **X**(t) не требует определения изоповерхностей. Необходимые для решения задачи векторы ψ находятся без этого, а с помощью так называемых сопряжённых уравнений, справедливых для оптимальной траектории.

В целом задача «преследования» мирового уровня доступна не всякой стране, а лишь той, чьи ресурсы и современный научный потенциал позволяют это. Но это ещё не определяет всю стратегию развития рассматриваемого объекта. Совершенно очевидно, что выделенные на рассматриваемый объект ресурсы можно использовать многими различными способами и степень достижения поставленных целей будет определяться тем, насколько эффективно разработчики сумеют распорядиться имеющимися в наличии ресурсами. Обычно ищутся наиболее экономичные решения, позволяющие достигнуть цели при минимальном расходовании ресурсов. В других случаях изыскиваются наиболее эффективные решения в смысле надёжности или простоты исполнения.

В практической работе чаще всего приходится идти несколькими путями одновременно, тогда отыскивается такое распределение целей и ресурсов, которое обеспечило бы наибольшую эффективность в терминах окончательных целей. Поэтому общая стратегия должна определяться более комплексным критерием, чем временной. Он должен включать в себя различного рода ресурсы независимо от их природы, в том числе и разведданные полученные КР и государственными разведслужбами, а также учитывать значимость развития того или иного параметра объекта в зависимости от конкретной цели более высокого условия иерархии.

В нашем случае, когда объектом прогнозирования избран некоторый технический комплекс государственной важности, стратегию его развития целесообразно связать с максимизацией некоторой целевой функции. Однако общая стратегия развития рассматриваемого объекта может быть определена лишь при наличии информации об относительной значимости развития каждого конкретного параметра y_i в зависимости от комплекса вышестоящих целей, а может быть, и от ряда ещё каких-либо обстоятельств. Необходимо определить эту относительную значимость β_{kj}^{i} для каждого рассматриваемого i- го случая и j- го параметра при определённом k- м темпе расходования ресурсов по какой-либо методике. Тогда проблема определения теперь уже общей стратегии развития рассматриваемого объекта сводится к решению задачи целочисленного программирования (таблица 1).

Таблица 1

	x_1	$\cdots$	x_j	$\cdots$	x_m
$\mathbf{u}_1^0$	β_n^i $\mathbf{u}_n$ δ_n	$\cdots$	β_{1j}^i $\mathbf{u}_{1j}$ δ_{1j}	$\cdots$	β_{1m}^i $\mathbf{u}_{1m}$ δ_{1m}
$\mathbf{u}_k^0$	β_{k1}^i $\mathbf{u}_{k1}$ δ_{k1}	$\cdots$	β_{kj}^i $\mathbf{u}_{kj}$ δ_{kj}	$\cdots$	β_{km}^i $\mathbf{u}_{km}$ δ_{km}
$\mathbf{u}_l^0$	β_{l1}^i $\mathbf{u}_{l1}$ δ_{l1}	$\cdots$	β_{lj}^i $\mathbf{u}_{lj}$ δ_{lj}	$\cdots$	β_{lm}^i $\mathbf{u}_{lm}$ δ_{lm}

Далее максимизируется целевая функция

$$W^i = \sum_{k=1}^{l} \sum_{i=1}^{m} \beta_{kj}^i \, \delta_{kj} \ , \qquad (5)$$

где W^i - общая стратегия в отношении i-го варианта цели, т.е. суммарная значимость всех составляющих компонентов рассматриваемого объекта.

Далее выбираются следующие ограничения:

1) $W^i = \sum_{k=1}^{l} \sum_{i=1}^{m} u_{kj}\delta_{kj} \le \mu^i$;

2) $\sum_{k=1}^{l} \delta_{kj} \le 1$ для всех j от 1 до m;

3) δ_{kj} - целые, $0 \le \delta_{kj} \le 1$ (k = 1,2,…,l; j = 1,2,…,m), где m-количество параметров объекта (фазовых координат); l-количество вариантов финансирования; u_{kj} - k-й вариант финансирования j-го параметра; μ^i - общий реальный объём ресурсов, выделенный при i-м варианте.

Решение этой задачи может быть реализовано на компьютере и результаты выданы в виде перечня стратегий, ранжированных по их эффективности. Предложенный методический подход управления наукоёмкими разработками относится к проблеме выбора стратегии на соответствующем уровне руководства в конкретной научно-технической области (создание систем ПРО, ракетно-зенитных комплексов, самолёта-истребителя 6-го поколения, танка 21 века и.т.д.) в которой страна стремиться занять ведущее положение в мире. Для его практического применения под конкретную задачу необходимо использование разведданных, полученных конкурентной разведкой предприятия и государственными специальными разведслужбами научно-технической разведки (СВР, ФСБ, ГРУ). При этом разведданные следует рассматривать, как дополнительный ресурс при выработке управляющих воздействий на ряду с материальными.

Конкурентный рынок. Одним из главных факторов определения конкурентной стратегии предприятия на мировом конкурентном рынке, в том числе при продвижении высокотехнологичных товаров (например, вооружения, военной и специальной техники - ВВСТ) **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 отраслевой прибыльности. Для этого фирма должна обладать конкурентными преимуществами.

Основными являются два преимущества: низкие издержки или расширение спектра предлагаемых товаров и услуг[5]. 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 пяти конкурентным силам, установленных М. Портером, 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

---

[5] Кохно П.А. Интеллектуально – технологическая Россия // «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77-6567, публ.16767, 20.08.2011.

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 стандартизованной продукции, выпускаемой большими сериями с использованием всех источников снижения издержек производства. Если фирме удается 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 стандартизованная 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 (в нашем случае главные тактико-технические характеристики вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) предприятий ОПК России), 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. Использующая 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. 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 филиалов

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 мировой и национальной валютной и банковской систем[6], надежности правовой охраны интеллектуальной собственности, от знания менеджеров по продвижению высокотехнологичной продукции на внешние рынки в условиях глобальной конкуренции и во многом от применяемых конкурентных стратегий[7].

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

---

[6] Нурсултан Назарбаев. Пятый путь // «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77-6567, публ.15590, 08.10.2009. В.Ю. Татур, Нажип Бердиев. Кризис как стимул для реформы финансового и инновационного базиса // «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77-6567, публ.15002, 29.12.2008. Алина Кохно. Параграф 5.2. Принципы введения единой валюты (на примере евро) в книге: СНГ: реалии и перспективы / авторы Л.П. Козик, П.А. Кохно. – М.: Изд. дом «Юридический мир ВК», 2001. – 304 с. С. 137-159. Алина Кохно. Приложение 1. Единая валюта Союзного государства и СНГ – экономическая необходимость в книге: Союзное государство. Книга 9. Военно-экономическая стратегия / авторы П.А. Кохно, А.Л. Костин. Отв. ред. Кохно П.А. – М.: Граница, 2008. – 568 с. С. 529-540.

[7] Кохно П.А. Экспортные потери от неквалифицированного менеджмента// «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77-6567, публ.16754, 15.08.2011.