

УДК 338.462

**Е.Б. Колбачев, Т.А. Колбачева****КОНКУРЕНТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ  
И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ****E.B. Kolbachev, T.A. Kolbacheva****COOPERATIVE COMPETITION, OPEN INNOVATIONS  
AND DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT INSTRUMENTS**

Изменения в мировой экономике обусловили переход от жесткой конкуренции на рынках к модели конкурентного сотрудничества (соконкуренции) и формированию программ развития компаний на основе открытых инноваций. Это предполагает использование конкурентами общих нормативов и управленческого инструментария. Цель описываемого исследования, проведенного в ЮРГПУ (НПИ), выявление средств и методов управления производственными системами микро- и миниэкономического уровня, наиболее соответствующих этим требованиям. На основе имитационного моделирования анализировались ситуации, характерные для конкурентов, применяющих различный управленческий инструментарий. Показано, что условиям конкурентного сотрудничества в наибольшей мере соответствует комплекс инструментов, входящих в «модель EFQM», получившую распространение в системах управления качеством. Предложены пути ее использования и развития в условиях российских предприятий и бизнес-групп.

КОНКУРЕНТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО. СОКОНКУРЕНЦИЯ. ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ. МОДЕЛЬ EFQM. КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

The changing of world economy is a reason for switching from cut-throat competition in the market to a model of cooperative competition (coopetition), and for creating the companies' development programs with the open innovation concept as a basis. The situation makes all of the competitors to use similar guidelines and management instruments. The goal of presented research, carried out in SRSPU (NPI), is discovering the ways and methods, which meet the foresaid requirements, and can be used for managing the production systems of the micro- and mini-economic levels. Taking the imitation modeling as a basis, author analyzed the situations, which take place if the competitors use different management instruments. It's shown that the best complex of the instruments that can be used in the situation of co-opetition is the one, widely used in the quality management systems and known as «EFQM Model». Author also presents the ways of using and developing this model for Russian enterprises and business-groups.

COOPERATIVE COMPETITION. COOPETITION. OPEN INNOVATIONS. EFQM-MODEL. CORPORATE MANAGEMENT.

Феномен конкурентного сотрудничества как неотъемлемая часть рыночного поведения значительного числа передовых компаний в мире в последние годы изменяет традиционные представления о сущности конкурентной борьбы – антагонистическом соперничестве за лучшие условия на рынке. Беспрецедентный рост кооперации, институционализация широкого спектра межфирменных сетей – новой организационно-управленческой формы совместного функционирования компаний на рынке привлекают пристальное внимание

исследователей, стремящихся увидеть в этом логику перехода от конкуренции к соконкуренции как диалектического взаимодействия соперничества и сотрудничества [1].

В этих условиях необходима выработка нового взгляда на диалектику понятий «конкуренция» и «сотрудничество», переход от их жесткого смыслового противопоставления к динамическому восприятию их как взаимосвязанных, не исключających друг друга форм взаимодействия хозяйствующих субъектов. Необходимо также выявить особенности этого

взаимодействия в условиях разработки и осуществления инноваций при проведении модернизации производственных систем предприятий.

По мере перехода к постиндустриальному обществу и экономике знаний постепенное накопление эмпирических данных о рыночной динамике все в большей степени позволяло судить о многообразии рыночных процессов и поливариантности конкурентных действий компаний [2]. Статистика однозначно свидетельствовала о появлении нового тренда, связанного с постоянным ростом межфирменной кооперации.

О.А. Третьяк в работе [3] использует термин «одомашнивание рынка». По ее мнению оно проявляется в структурировании рынков, возникающем на основе добровольного и устойчивого сотрудничества целого ряда хозяйствующих субъектов в форме совместного предпринимательства, контрактных отношений и иных объединений, в которых сделки планируются и управляются на основе согласованных в процессе взаимодействия правил обмена. Новые формы организации бизнеса обеспечивали участникам снижение рисков неопределенности операций, сокращение транзакционных издержек, экономию на масштабах производства. Вышеуказанное послужило основанием появления новой концептуальной основы для изучения конкурентных процессов – «новой индустриальной экономики», в которой явление «одомашнивания» рынка стало самостоятельным предметом исследования, а конкуренция рассматривалась как особая форма взаимодействия фирм. Основной целью новой индустриальной экономики стало изучение того, как через конкурентное взаимодействие фирмы могут прийти к координации своей деятельности.

Проявлением «новой индустриальной экономики» стала, в частности, получающая распространение в Европе концепция «открытых инноваций», предполагающая широкое использование общедоступных информационных ресурсов, пользование которыми регламентируется специальными правовыми нормами [4], а также открытие информационных каналов для привлечения новых знаний

из внешнего окружения компании и применение методов краудсорсинга [5].

На наш взгляд, в современной России основными барьерами на пути развития конкурентного сотрудничества и открытых инноваций являются устоявшиеся устаревшие представления, стереотипы о сущности конкуренции, характерные для большинства менеджеров отечественных предприятий и бизнес-групп.

Первый из них связан с тем, что конкуренция рассматривается как атрибут непременно рыночной экономики и упускается из вида опыт конкуренции в условиях тоталитарных обществ, который, на наш взгляд, (особенно для России с ее советским прошлым) достаточно интересен.

Во-вторых, понятие «конкуренция», как правило, связывают с наличием антагонистически настроенных игроков на рынке. Отсюда делается вывод о неизбежности «маркетинговых войн» и других явлений деструктивного характера.

Третий стереотип связан с тем, что в качестве целей конкурентной борьбы в большинстве случаев рассматриваются примитивно понимаемые коммерческие цели. В частности, это приводит к искаженным представлениям о целях обеспечения конкурентоспособности на региональном и национальном уровнях.

Четвертый стереотип заключается в том, что конкуренция имеет место, прежде всего, на макро- и мезоэкономических уровнях, на микроэкономическом уровне она ограничивается и локализуется, а на миниэкономическом не рассматривается.

В-пятых, подавляющее большинство современных исследований по данным проблемам рассматривают конкуренцию на товарных рынках, недооценивая важность конкуренции на рынках факторов производства, в частности на рынках труда.

Не менее важным представляется и вопрос целеполагания при обеспечении конкурентоспособности. В качестве целей конкурентной борьбы в большинстве случаев рассматриваются примитивно понимаемые коммерческие цели и, чаще всего, игнорируются цели российского общества.



Очевидно, что состояние конкуренции в современной российской экономике не вполне соответствует рыночным канонам. Однако этот факт представляется не столь негативным, так как дает определенные возможности в части перехода российских хозяйствующих субъектов к конкурентному сотрудничеству новой, более высокой ступени экономической деятельности, что приведет к разрушению вышеперечисленных неконструктивных стереотипов. Однако для этого необходимо широкое распространение управленческих методов и инструментов, способствующих становлению идеологии конкурентного сотрудничества.

С этим связано и преодоление стереотипа как представления о том, что конкуренция имеет место, прежде всего, на макро- и мезоэкономических уровнях, а на микроэкономическом практически не рассматривается. Выработка управленческих решений микроэкономического (прежде всего, внутрикорпоративного) уровня результативна только при условии «перебора» альтернативных вариантов, каждый из которых рассматривается как конкурирующий объект.

На наш взгляд, эта задача наиболее эффективно может быть решена в процессе создания экономического инструментария для проектирования новых и модернизации существующих производственных систем. В определенной мере синергетические подходы, характерные, главным образом, для исследования экономических систем макро- или мезоуровня, переносятся на микроуровень, включая внутрикорпоративный уровень.

При этом важно, чтобы компании, придерживающиеся концепции конкурентного сотрудничества (или стремящиеся к этому), использовали одни и те же комплексы и системы управленческих инструментов, составляющие которых могут использоваться хозяйствующими субъектами в различных сочетаниях.

На практике это может быть осуществлено путем рационального управления массивами информации и информационными потоками, образующими множество возможных управленческих решений, находящееся в хаосогенном состоянии. Именно умножающееся

разнообразие комбинаций, их неповторимость обуславливают сохранение одних (наиболее устойчивых) вариантов решений и элиминацию других. В процессах отбора начальные воздействия действуют как своеобразные «переключатели», переводящие упорядоченность с одного эволюционного пути на иной, резко отличающийся от предыдущего. Причем, для выхода на наиболее перспективный вариант развития решающую роль могут приобрести маргиналии, девианты, если ими будут продемонстрированы какие-то мощные эволюционные преимущества. При этом произведенный «выбор» закрывает другие, альтернативные, пути. Очевидно, что в ходе отбора устойчивыми могут оказаться несколько вариантов, однако по мере развития система должна выбрать наиболее оптимальную при заданных условиях форму упорядоченности.

Для определения инструментов корпоративного управления, в наибольшей мере соответствующих вышеуказанным требованиям, проведен их анализ, в рамках которого на основе имитационного моделирования изучались ситуации, характерные для конкурентов, применяющих различный управленческий инструментарий.

При этом мы не рассматривали вопросы организационных форм соконкуренции, кластеризации, формирования стратегических альянсов, а также юридические аспекты применения открытых инноваций и связанные с этим вопросы использования интеллектуальных ресурсов.

В контексте нашего исследования представляет интерес подход Ю.Я. Еленевой [6], заключающийся в том, что начиная с XIX в. по настоящее время происходила последовательная смена концепций и инструментов корпоративного управления, каждая из которых наилучшим образом отвечала условиям современной ей экономики. Это позволяет систематизировать их и проанализировать особенности применения в условиях соконкуренции.

В вышеупомянутой работе отмечается, что на начальном этапе развития производственных систем основным объектом управления было предприятие с простейшими технологическими процессами и машинами. Основным

критерием оценки деятельности на этом этапе была прибыль. Этот этап, продолжавшийся до 1880-х гг., был временем господства концепции «управления простейшим производством» с использованием характерных для этого примитивных управленческих инструментов.

Начиная с 80-х гг. XIX в. и в течение первых двадцати лет XX в. основным источником конкурентоспособности было расширение сырьевых рынков и рынков сбыта. Этот период характеризовался доминированием концепций «управления производством» с использованием; достаточно развитых процедур входного контроля; управления качеством отдельных изделий; понятий верхнего и нижнего предела качества; полей допуска. Этот период ознаменовался также разработкой основ организации производства и оперативного планирования, организацией дистрибуции и созданием основных методик логистики.

Приблизительно с 20-х гг. XX в. по мере развития экономики и рыночных институтов использование лишь экстенсивных факторов перестало быть эффективным. В это время доминирует концепция «управления предприятием на основе административного подхода». Происходит выделение управленческих функций. Применяются основанные на этом инструменты, связанные с появлением маркетинга как самостоятельной области функционального управления, разработкой первых систем обеспечения качества, развитием науки и практики организации производства. Возникли методы статистического контроля качества (SQC), теории надежности, планирования экспериментов.

В середине 50-х гг. XX в. возникла и развивалась концепция «управления бизнесом». В экономически развитых странах временные рамки господства этой концепции растянулись с середины 50-х до середины 90-х гг. и характеризовались повсеместным применением стоимостного планирования, созданием методологии реинжиниринга бизнес-процессов, методологий MRP, ERP, началом использования стандартов серии ISO 9000 и выше. Наиболее значительными были созданные в тот период методы управления качеством (TQC, CWQC), «кружки качества»,

«семь инструментов качества», инжиниринг качества (методы Тагути, QFD) и др.

Появившиеся и развившиеся в тот период инструменты были достаточно подготовлены к использованию в условиях конкурентного сотрудничества, так как носили «рамочный» характер и могли «подстраиваться» под условия конкретной компании. Прежде всего, к ним относятся стандарты ISO, системы MRP, ERP, создающие условия для сотрудничества и интеграции компаний-конкурентов и их кластеризации.

Как показала Ю.Я. Еленева в [6], после этого сформировался стоимостный подход к управлению и концепция «управления стоимостью» и произошло постепенное перемещение конкуренции с товарных рынков на рынки капитала. Ключевыми критериями оценки эффективности производства становятся долгосрочные дисконтированные денежные потоки и неразрывно связанные с ними показатели стоимости предприятия (бизнеса). Этому соответствуют получившие развитие технологии B2B, B2C, OLAP-системы, методики управления «цепочками ценностей». В рамках нашего исследования представляется важным, что в этот период усилились взаимосвязи между финансовым и стратегическим менеджментом, приведшие к появлению теории TCM, методов управления акционерной стоимостью (VBM). Получили дальнейшее развитие стандарты ISO 9000 (в том числе всеобщий менеджмент качества TQM на основе стандартов ISO 9000) и инструменты управления качеством (UQM, «14 принципов Демига» и др.), обусловившие создание методологии менеджмента на основе качества MBQ.

Как и инструменты, получившие развитие на этапе доминирования концепции «управления бизнесом», эти методы в достаточной мере готовы к использованию в условиях соконкуренции, что подтверждается опытом использования их практически всеми западными компаниями, в той или иной мере следующими концепциям конкурентного сотрудничества [7].

Задача продвижения идей конкурентного сотрудничества и открытых инноваций в современной России (что, по нашему мнению, является неременным условием обеспечения конкурентоспособности национальной экономики)



во многом осложняется недостаточным использованием многих из вышеперечисленных инструментов (и полной неизвестностью многих из них на большинстве предприятий) [8].

Эта проблема в определенной мере может быть решена при использовании модели совершенства Европейского фонда управления качеством (модель EFQM), которая стала известна в России с начала двухтысячных годов, главным образом, благодаря трудам Всероссийской организации качества [9, 10].

Она представляет собой обобщенную модель «идеальной» системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии качества управления и производства, системном подходе к управлению, учитывающем требования всех стейкхолдеров, включая потребителей, работников, собственников и акционеров, партнеров и поставщиков, общество и государство. Очевидно, что в условиях соконкуренции компании – сотрудничающие конкуренты должны рассматриваться в качестве партнеров, а хозяйствующие субъекты генерирующие новую информацию в рамках открытых инноваций, – в качестве поставщиков.

Модель EFQM объединяет две группы критериев – «возможности» и «результаты». Группа «возможности» включает в себя следующие критерии: лидерство; политика и стратегия; люди; партнерство и ресурсы; процессы. Группа «результаты» включает критерии: результаты для потребителей; результаты для работников; результаты для общества; ключевые результаты деятельности. При этом предполагается, что инновации и обучение помогают компаниям улучшить возможности, что, в конечном итоге, отражается на результатах.

Подавляющее большинство критериев может учитывать степень вовлечения компании в процессы конкурентного сотрудничества. Например, система предусматривает следующие возможные области для оценки:

а) понимание и удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, партнеров и общества;

б) установление партнерских отношений и участие в них;

в) организация и участие в совместной деятельности по совершенствованию;

г) признание вклада в развитие организации отдельных лиц и групп, представляющих заинтересованные стороны;

д) участие в работе профессиональных объединений, конференций, семинаров, в частности с целью распространения и поддержки принципов совершенствования;

е) участие в работе по охране окружающей среды, осуществление деятельности с учетом интересов общества и будущих поколений.

Проведенный анализ показал, что практически все вышеперечисленные области оценки, особенно пункты «а», «б», «в», «д» и «е», могут непосредственно характеризовать степень вовлеченности компании в процессы соконкуренции и на основе этих оценок могут разрабатываться мероприятия по совершенствованию управления компанией и стратегия взаимодействия с конкурентами-партнерами.

Между различными критериями модели EFQM существует тесная взаимосвязь. Изменение в одном из критериев влечет за собой трансформацию всех остальных критериев. В контексте нашего исследования это представляется особенно важным, так как позволяет оценить результаты конкурентного сотрудничества для компании и ее отдельных составляющих (включая работников, акционеров, менеджмент), а также для государства и общества в целом.

Организации Европы, принимающие подходы EFQM независимо от сферы деятельности, организационной формы и размера, разделяют предлагаемые фондом основополагающие принципы построения бизнеса, или фундаментальные концепции совершенствования (The Fundamental Concepts of Excellence.), которые формируют основу философии всеобщего менеджмента на основе качества. Эти принципы четко сформулированы [9, 10], следование им российских компаний однозначно ставит их в сопоставимые рамки с другими компаниями, придерживающимися подходов EFQM, и облегчает сотрудничество с ними.

Конкретные пути развития соконкуренции и открытых инноваций с использованием инструментария EFQM являются предметом совместных исследований, проводимых ЮРГПУ(НПИ) и Университетом прикладных наук Южной Вестфалии (г. Хаген, Германия) в 2012–2013 гг.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Хмелькова, И.В.** От конкуренции к соконкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества [Текст] / И.В. Хмелькова // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 145.
2. **Карасюк, Е.** Бархатная конкуренция [Текст] / Е. Карасюк // Секрет фирмы. 2004. № 4(43). С. 9–15.
3. **Третьяк, О.А.** Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга [Текст] / О.А. Третьяк // Российский экономический журнал. 2001. № 2. С. 59–67.
4. **Nysten-Haarala, S.** Contract Law and Everyday Contracting [Electronic resource] / S. Nysten-Haarala. Режим доступа: <http://www.scandinavianlaw.se/pdf/49-15.pdf> (дата обращения: 07.06.2013).
5. **Howe, J.** Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. N. Y.: Three Rivers Press, 2009. 288 с.
6. **Еленева, Ю.Я.** Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ю.Я. Еленева. М.: Янус-К, 2001. 274 с.
7. **Сухарев, О.С.** Методология и возможности экономической науки [Текст] / О.С. Сухарев. М.: Инфра-М, 2013. 368 с.
8. **Колбачев, Е.Б.** Социальная эффективность экономических проектов модернизации и технологического развития [Текст] / Е.Б. Колбачев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2008. № 2. С. 4.
9. Всероссийская организация качества [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_7AF6F06C-FF58-4154-A151-7BD4F5FE0EF2.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_7AF6F06C-FF58-4154-A151-7BD4F5FE0EF2.html) (дата обращения: 07.06.2013).
10. **Маслов, А.В.** От качества к совершенству: полезная модель EFQM. [Текст] / А.В. Маслов. М.: Стандарты и качество, 2008. 152 с.

## REFERENCES

1. **Khmel'kova I.V.** From Competition to Cooperation: A New Logics of the Cooperative Competition. *Journal of Economic Theory*, 2010, no. 1, p. 145. (rus)
2. **Karasjuk E.** Velvet Competitiveness. *Firm's Secrets*, 2004, no. 4(43), pp. 9–15. (rus)
3. **Tret'jak O.A.** History, Evolution and New Goals for Development of Marketing. *Russian Economic Journal*, 2001, no. 2, pp. 59–67. (rus)
4. **Nysten-Haarala S.** Contract Law and Everyday Contracting. Available at: <http://www.scandinavianlaw.se/pdf/49-15.pdf> (accessed July 07, 2013). (rus)
5. **Howe J.** Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. N. Y.: Three Rivers Press, 2009. 288 p. (rus)
6. **Eleneva Ju.Ja.** Obespechenie konkurentosposobnosti promyshlennykh predpriyatij. M.: Janus-K, 2001. 274 p. (rus)
7. **Sukharev O.S.** Metodologija i vozmozhnosti ehkonomicheskoi nauki. Moscow, Infra-M, 2013. 368 p. (rus)
8. **Kolbachev E.B.** Social Efficiency of the Economic Projects for Modernization and Technological Development. The Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series «Social and Economic Science», 2008, no. 2, p. 4. (rus)
9. Quality Organization of Russia. Available at: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_7AF6F06C-FF58-4154-A151-7BD4F5FE0EF2.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_7AF6F06C-FF58-4154-A151-7BD4F5FE0EF2.html) (accessed June 07, 2013). (rus)
10. **Maslov A.V.** Ot kachestva k sovershenstvu: poleznaja model' EFQM. Moscow, Standarty i kachestvo, 2008. 152 p. (rus)

---

**КОЛБАЧЕВ Евгений Борисович** – заведующий кафедрой «Производственный и инновационный менеджмент» Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ), доктор экономических наук, профессор.

346428, ул. Просвещения, д. 132, г. Новочеркасск, Россия. E-mail: kolbachev@yandex.ru

**KOLBACHEV Evgeny B.** – head of the Department «Production and innovation management, doctor of economic Sciences, Professor, South-Russian state Polytechnical University (NPI).

346428, Prosveschenia str. 132, Novoчерkassk, Russia. E-mail: kolbachev@yandex.ru

**КОЛБАЧЕВА Татьяна Александровна** – доцент кафедры «Экономика производства» Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ), кандидат социологических наук.

346428, ул. Просвещения, д. 132, г. Новочеркасск, Россия. E-mail: kta-adv@yandex.ru

**KOLBACHEVA Tatiana A.** – assistant Professor of Department of «Economics of production», candidate of sociological Sciences, South-Russian state Polytechnical University (NPI)

346428, Prosveschenia str. 132, Novoчерkassk, Russia. E-mail: kta-adv@yandex.ru

---