

УДК 339.137.22

## ***ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ***

***Пучкова А.М.,***

*Магистрант,*

*РТУ МИРЭА,*

*Россия, Москва*

**Аннотация:** В статье рассматриваются научные подходы к определению сущности понятия "конкурентоспособность организации"; выделяется специфика формирования и управления конкурентными преимуществами организации; анализируются перспективные пути формирования и развития конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности организаций.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентоустойчивость, конкурентные преимущества, жизненный цикл.

## ***DIRECTIONS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION***

***Puchkova A.M.,***

*Master's degree student,*

*MIREA - Russian Technological University,*

*Russia, Moscow*

**Abstract:** The article analyzes the scientific approaches to the definition of "organization competitiveness", the specificity of formation and control of competitive advantages of enterprises, the directions of increasing the competitiveness of organizations.

**Keywords:** competitiveness, resistance to competition, competitive advantages, life cycle.

Современная рыночная экономика представляет собой многомерную систему, интегрирующую в себя производителей, потребителей и государственные структуры, взаимодействующие между собой. Ключевым понятием бизнес-среды в этих условиях становится конкуренция и конкурентная борьба, связанные с приходом на рынок новых продавцов, ростом поставок и дифференциацией продукции и услуг, внедрением новых технологий и обуславливающие актуальность поиска путей повышения конкурентоспособности организаций.

Рассмотрим подходы современных российских ученых к определению понятия "конкурентоспособность" (таблица 1).

Таблица 1 — Многообразие характеристик понятия "конкурентоспособность организации" в трудах российских ученых

| Исследователь                                    | Определение понятия "конкурентоспособность организации"   |
|--|---|
| Белоусова Д.С.                                   | Комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды [2].  |
| Коротина Н.М.                                    | Совокупности трудового, управленческого и научно-производственного потенциала организации, способного создавать и производить продукцию определенного уровня конкурентоспособности [6].   |
| Марченко Т.И.,<br>Чечко Н.А.,<br>Миловидова О.А. | Способность реализовывать конкурентоспособные товары (услуги), противостоять конкурентам и держать стабильную успешную позицию на рынке [7].  |
| Сергеев А.А.                                     | Комплексная характеристика организации, отражающая её потенциальные и реальные возможности обеспечивать свои конкурентные преимущества на рынке в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды [8].   |
| Тимофеев В.В.                                    | Возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях турбулентности рынка [9].   |
| Фасхиев Х.А.,<br>Крахмалева А.В.                 | Оцененное субъектами внешней среды превосходство организации в данный момент времени на выбранных сегментах рынка над конкурентами, достигнутое в рамках действующего правового поля и без ущерба окружающим, обусловленное синергией таких трех элементов конкурентоспособности, как конкурентоспособность его товаров (услуг), конкурентным потенциалом и уровнем интеллектуального [10]. |
| Фролов М.А.                                      | Совокупность показателей компании, характеризующей способность разрабатывать в процессе постоянного изменения внешней среды   |

|              |   |
|--------------|---|
|              | новые конкурентные преимущества и сохранять свою рентабельность на высоком уровне [11].   |
| Чернова И.В. | Свойство организации, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения ей конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [12]. |

Управление конкурентоспособностью организации осуществляется путем формирования, сохранения и наращивания конкурентных преимуществ - концентрированных проявлений превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, служащих основой улучшения стратегических и финансовых показателей организации. Характерными чертами конкурентного преимущества как объекта управления также являются: относительность (его можно оценить по отношению к лидирующему на рынке конкуренту), конкретность (проявляется на определенных географических рынках и в течение определенного периода), зависимость от множества разнородных факторов организационной среды [5].

Формирование конкурентных преимуществ компании сегодня происходит под влиянием многих факторов, включающих элементы производственно-хозяйственной системы (технология, кадры, финансовые средства и другие) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, отраслевой рынок и другие). Факторы, оказывающие влияние на формирование конкурентного преимущества фирмы, можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внешние факторы в малой степени зависят от организации, характеризуются наличием определенной степени неизвестности, однако их можно использовать в своих целях. Внутренние факторы определяются руководством компании, достигаются и реализуются ее персоналом.

Поскольку развитие многих объектов и процессов описывается кривой жизненного цикла, можно выделить следующие стадии жизненного цикла конкурентного преимущества:

- создание конкурентного преимущества, которое предполагает затраты

различных видов ресурсов, в том числе временного ресурса;

- сохранение и использование конкурентного преимущества; конкурентное преимущество на этой стадии позволяет организации усилить свою конкурентную позицию на рынке и улучшить финансовые результаты ее деятельности;
- разрушение конкурентного преимущества, которое происходит вследствие копирования его конкурентом или по причине потери его актуальности и значимости в изменившихся рыночных условиях.

Выбираемые пути повышения конкурентоспособности организации должны, на наш взгляд, основываться на одновременном создании и использовании конкурентных преимуществ с разной продолжительностью жизненного цикла (таблица 2), дополняемых мониторингом изменений в потребительском поведении, предвидением появления новых потребностей, поддержанием стратегической гибкости и высокой скорости адаптации бизнеса к меняющейся среде.

Таблица 2 – Факторы краткосрочного и долгосрочного конкурентного преимущества

| Название фактора                                       | Описание  |
|--|---|
| Факторы, создающие временное конкурентное преимущество | Наличие доступ к качественному недорогому сырью, стабильность поставок, благоприятное законодательство, эффективный GR.   |
| Факторы долгосрочного конкурентного преимущества       | Интенсификация использования внутренних ресурсов (операционная эффективность, уровень автоматизации производства и управления, применение ресурсосберегающих технологий), неповторимость и новаторство (в производственных процессах, представлении продукта на рынок, методах управления). |

Хотя специфика и последовательность конкретных действий по управлению конкурентоустойчивостью бизнес-структуры в каждом случае уникальна, целесообразно выделить основные пути (системный, процессный, инновационный, интеграционный, стратегический, ситуационный)

формирования и развития конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности организаций (таблица 3).

Таблица 3 — Подходы к выбору путей управления конкурентоспособностью организации [8]

| Концепция             | Основное содержание  | Проекция управления конкурентоспособностью организацией   |
|-----------------------|--|---|
| Системный подход      | Система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и с внешней средой, образующих определенную целостность и единство. | Используя в практике управления конкурентоспособностью системный подход, руководители в первую очередь рассматривают организацию как совокупность связанных между собой элементов, таких как: люди, структура организации, цели, технологии, с помощью которых выполняются поставленные задачи. |
| Процессный подход     | Конкурентоспособность организации процесс достижения конкурентоспособности на оперативном, тактическом и стратегическом уровне                     | Использование основных методов и инструментов системы оперативного тактического и стратегического управления. Возможность управления предприятием через установления нормативных значений каждого процесса.   |
| Инновационный подход  | Основной акцент делается на внедрение инноваций, позволяющих коренным образом менять политику предприятия.   | Инновационная деятельность, заключающаяся в совершении технологических прорывов, научных открытий, создании новых управленческих технологий, новых рынков и новых потребностей становится центральным путем повышения конкурентоспособности.  |
| Интеграционный подход | Означает усиление сотрудничества субъектов управления, объединение и углубление взаимодействия и взаимосвязи между ними.                           | Акцент сделан на принятии эффективных, согласованных и единых направленных управленческих, маркетинговых, производственных инвестиционных и финансовых решений.   |
| Стратегический подход | Управление строится на основе формирования и реализации стратегий, обеспечивающих достижение заявленных (гипотетических) целевых установок         | Обеспечивает стратегическую конкурентоспособность на основе прогнозирования и стратегического планирования развития организации. Вырабатывается система целей управления конкурентоспособностью и формируются адекватные стратегии реализации поставленных целей.                               |

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Ситуационный подход | Выработка оптимального управленческого решения и его реализации в каждый существенно меняющийся период времени. | Акцент в данной концепции сделан на своевременном анализе экзогенных и эндогенных факторов среды, однако не предусматривает превентивного реагирования. |
|---------------------|---|---|

Для успешного долговременного функционирования организации необходимо грамотно управлять жизненными циклами ее конкурентных преимуществ с целью увеличения продолжительности жизненных циклов и их балансирования. Продление жизненного цикла может быть обеспечено ростом количества и повышением качества создаваемых конкурентных преимуществ. Качество конкурентного преимущества определяется его устойчивостью, которая характеризуется сложностью его копирования. Организация должна направлять свои усилия на создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ. Сложно копировать неявные внутренние конкурентных преимуществ организации. Примером этого вида конкурентных преимуществ является инновационная организационная культура. В соответствии с законом перехода количества в качество, увеличение числа конкурентных преимуществ также может привести к повышению устойчивости имеющихся конкурентных преимуществ.

Также укажем, что, поскольку деятельность современных организаций сопряжена с высокой неопределенностью внешней среды, что предопределяет необходимость рассмотрения различных вариантов развития, все более перспективным по сравнению с ситуационным подходом к управлению конкурентными преимуществами представляется использование превентивного сценарного подхода. Сущность сценарного подхода повышения конкурентоспособности организации заключается в формировании нескольких альтернативных сценариев будущего, которые будут отличаться составом и значимостью внешних и внутренних возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ организации. Для каждого сценария необходимо разработать эффективную стратегию развития организации с учетом его специфики, направленную на формирование и поддержание устойчивых

конкурентных преимуществ (таблица 4). При этом всегда нужно учитывать, что важнейшей составляющей управления конкурентных преимуществ является мониторинг факторов внешней и внутренней среды, в результате которого принимаются решения, направленные на адаптацию стратегии к изменившимся условиям, либо переход к выбору и реализации новой стратегии.

Таблица 4 — Сценарный подход в выборе стратегии повышения конкурентоспособности организации

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Этап 1. Формирование сценариев развития   | Анализ внешних факторов конкурентного преимущества                           | Выбор переменных и драйверов сценариев и прогнозирование их значений            | Комбинирование переменных в альтернативные сценарии                 |
| Этап 2. Анализ текущих конкурентного преимущества организации для различных сценариев | Идентификация ключевых факторов успеха для сценариев                         | Анализ внутренних факторов конкурентного преимущества                           | Оценка фактического портфеля конкурентного преимущества организации |
| Этап 3. Разработка стратегии конкуренции для каждого сценария                         | Определение альтернативных стратегий конкуренции на базе интеграции подходов | Формирование критериев выбора стратегии конкуренции с учетом специфики сценария | Многокритериальная оценка альтернативных стратегий конкуренции      |
| Этап 4. Выбор сценария для реализации   | Формирование критериев и оценка сценариев                                    | Определение приоритетности сценариев с учетом выбранной стратегии               | Обоснование выбора сценария для реализации                          |
| Этап 5. Реализация стратегии конкуренции в рамках выбранного сценария                 | Оценка готовности организации к реализации выбранной стратегии               | Формирование плана мероприятий по созданию и развитию конкурентных преимуществ  | Обеспечение планируемых мероприятий ресурсами                       |
| Этап 6. Контроль реализации стратегии конкуренции                                     | Установление объектов, стандартов и периодичности контроля                   | Мониторинг внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества             | Оценка эффективности реализуемого сценария и стратегии конкуренции  |

Итак, в рыночной экономике необходимым условием для любого предприятия является наличие эффективной системы управления конкурентоспособностью, что позволяет предприятию оставаться на шаг

впереди своих конкурентов. Хотя последовательность конкретных действий по управлению конкурентоустойчивостью бизнес-структуры в каждом случае уникальна, основными подходами к формированию и развитию конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности организаций являются системный, процессный, инновационный, интеграционный, стратегический, ситуационный; при этом в условиях высокой динамичности внешней среды все большую практическую значимость приобретает использование сценарного подхода к управлению конкурентными преимуществами организации.

### **Библиографический список**

1. Андреева А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 3. С. 25-28.
2. Белоусова Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2016. № 15-2. С. 72-76.
3. Болдырева Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании // Наука и общество. 2017. № 2 (28). С. 4-10.
4. Вашко Т.А., Максименко И.А. Стратегия и конкурентоспособность // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С. 10-14.
5. Жукова М.А., Шаламова М.М. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 5. С. 16-20.
6. Коротина Н.М. Основы управления конкурентоспособностью современного предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2-7. С. 66-69.
7. Марченко Т.И., Чечко Н.А., Миловидова О.А. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 6. С. 144-146.
8. Сергеев А.А. Стратегический подход и методология управления



конкурентоспособностью организации // Знание. 2016. № 5-2 (34). С. 70-76.

9. Тимофеев В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности // Факторы успеха. 2016. № 1 (6). С. 56-59.

10. Фасхиев Х.А., Крахмалева А.В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. 2015. Т. 19. № 1. С. 278-294.

11. Фролов М.А. Определение конкурентных преимуществ компании // Вопросы науки и образования. 2017. № 6 (7). С. 70-73.

12. Чернова И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 15. С. 146-149.