

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ФАКТОРЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Куликова Е.Н., Ищенко И.Г.

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза

**Аннотация:** В настоящей статье актуальность обусловлена тем, что сегодня одной из ключевых целей любой компании является рост ее конкурентоспособности. До недавнего времени основными факторами этого роста было завоевание конкурентных преимуществ или ключевых компетенций, бенчмаркинг и ценностные инновации. В последние годы произошли изменения в этих традиционных подходах, поэтому сейчас все более значимым в мировой практике менеджмента является завоевание рыночных позиций и рост конкурентоспособности компаний через изменения их существующих бизнес-моделей и построение инновационных бизнес-моделей. Проведенный анализ бизнес-моделей компании позволил предложить современную инновационную бизнес-модель «Что? Кто? Как? Где?», которая позволяет компании быть успешной на рынке. Внедрение в практическую деятельность предложенных многосторонних бизнес-моделей может обеспечить создание ценности, прежде всего, за счет взаимодействия различных игроков (сторон). Результатом исследования является определение значимости повышения конкурентоспособности с целью выдвижения компаний на лидерские позиции в собственной отрасли. Сформулированные пути совершенствования конкурентоспособности организации будут способствовать активному развитию компании в современных условиях рыночной экономики. Предлагается активное внедрять данные положения на практике в российских компаниях с целью их активного развития.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, организации, факторы, прогресс, бизнес-модель.

## COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION: FACTORS AND WAYS OF IMPROVEMENT

**Kulikova E. N., Ishchenko I.G.**

**Abstract:** in this article, the relevance is due to the fact that today one of the key goals of any company is to increase its competitiveness. Until recently, the main drivers of this growth have been the acquisition of competitive advantages or core competencies, benchmarking and value innovation. In recent years, there have been changes in these traditional approaches, so now more and more important in the world practice of management is to gain market positions and increase the competitiveness of companies through changes in their existing business models and the construction of innovative business models. The analysis of the company's business models allowed us to offer a modern innovative business model "What?Who?How?Where?" which allows the company to be successful in the market. The implementation of the proposed multilateral business models in practice can provide value creation, primarily through the interaction of different players (parties). The result of the study is to determine the importance of improving competitiveness in order to promote companies to leadership positions in their own industry. The formulated ways of improvement of competitiveness of the organization will promote active development of the company

**in modern conditions of market economy. It is proposed to actively implement these provisions in practice in Russian companies for the purpose of their active development.**

**Keywords: competitiveness, organizations, factors, progress, business model.**

Проблематика статьи определяется тем, что на современном этапе развития для бизнеса одним из ключевых вопросов обеспечения в долгосрочной перспективе выживания компании является вопрос о ее конкурентоспособности. Как сделать так, чтобы она была устойчивой, передовой и приносила успех в долгосрочной перспективе? Очевидно, что добиться этого без инноваций невозможно, поскольку без инноваций в данный момент организации долго просуществовать не могут. Актуальность исследования определяется тем, что современные компании с каждым годом будут терять конкурентоспособность, если не будут учитывать современные факторы развития конкурентоспособности. Степень изученности данной проблемы сформулирована во многих иностранных и отечественных книгах, монографиях, научных статьях. В работе анализируются труды таких авторов как Румельта Р., Смирнова С.Р., Хэмела Г., Прахалада С.К.

Целью исследования является определение особенностей конкурентоспособности организации. Для решения данной цели, необходимо определить следующие задачи:

- определить факторы конкурентоспособности организации;
- определить пути совершенствования конкурентоспособности организации;
- сформулировать бизнес-модель конкурентоспособности организации.

Основными методами исследования являются: синтез, анализ, сравнительный анализ, экономический анализ, статистический анализ. Благодаря данным методам получится описать основные особенности конкурентоспособности организации, а именно факторы и пути совершенствования конкурентоспособности организации.

Сегодня разработаны и используются разные пути и сценарии роста конкурентоспособности компаний, но при их кажущемся многообразии до недавнего времени принято было считать, что при оптимальным является небольшой набор возможных вариантов «лучших практик» («best practices»), в основе которых лежит несколько факторов [1]:

- Конкурентные преимущества, которые в конкурентной борьбе считаются наиболее действенными каналами завоевания на рынке желаемого положения. То есть, овладение конкурентными преимуществами - это возможность отличиться в выгодную сторону в глазах потребителей от производителей аналогичных товаров и услуг.

- Ключевые компетенции («core competences»), которые также называют, стержневыми представляют собой некую неосязаемую субстанцию качества организации,

лежащую в основе тех самых конкурентных преимуществ. Этот способ представляет собой совершенно иной взгляд на возможность одержать победу над конкурентом, в центре внимания которого находятся внутренние процессы.

- Бенчмаркинг, представляющий собой особый подход в конкурентной борьбе, основанный на изучении внутренних процессов лидеров рынка. При помощи изучения, копирования и совершенствования функционала лидеров рынка можно серьезно поменять на рынке собственное положение.

- Стратегия ценностных инноваций, ее также называют стратегией голубого океана, представляет собой подход к изучению потребностей потребителя или свойств товаров конкурентов, в процессе которого рынку предлагается новый, не похожий на производимые конкурентами, продукт. В результате создается абсолютно новый рынок, а компания становится его лидером [2].

Таким образом, большинство современных компаний сегодня успешны на рынке не в результате наличия у них «дойных коров», а потому, что они обладают уникальными, инновационными бизнес-моделями. К таким компаниям можно отнести:

- российский банк «Тинькофф», не имеющий отделений и офисов;
- «Амазон», у которого отсутствуют магазин, что не мешает ему получать оборот в 76 млрд.долл.;
- «Apple», также не имеющая ни одного музыкального магазина, но контролирующая 60% мирового музыкального рынка с оборотом 3,5 млрд.долл. и др.

Успех этих компаний можно объяснить, прежде всего, новаторством в области бизнес-моделирования, при этом наличие уникальных товаров является следствием [3].

Такой подход позволяет радикально поменять представление об основах успеха современного бизнеса. Так, ранее считалось, что понимание бизнеса связано с ответом на три ключевых вопроса: «Что? Как? Кто?» (Потребность клиента, Технологическое и функциональное исполнение, Потребитель). Сегодня к вопросам следует добавить еще один - «Где?», позволяющий понять - где и почему можно получить формирование и генерирование прибыли? А также что позволяет быть бизнес-модели финансово жизнеспособной.

Иными словами современная бизнес-модель «Что?Кто?Как?Где?» отвечает на следующие вопросы:

- что нужно продавать;
- кто клиенты вашей компании;
- как следует формировать предложение;
- где и почему бизнес может приносить прибыль.

Выделенные выше составляющие бизнес модели «Что?Кто?Как?Где?» можно поделить на внутренний атрибуты компании (первые два пункта) и внешние (третий и четвертый пункты). Данное обстоятельство важно для успешной реализации указанного выше сценария развития компании. При этом для инновационного преобразования бизнес-модели необходимы изменения не менее двух из четырех атрибутов, поскольку обновление только одного из них обеспечит лишь появление инновационного продукта либо продукта с новыми эксплуатационными свойствами.

Также не стоит забывать о необходимости решения еще одной немаловажной задачи менеджмента - создания стоимости для акционеров и иных стейкхолдеров, то есть, коммерческой эффективности бизнес-модели. Ведь, при реализации абсолютно нового сценария развития компании менеджмент должен понимать, что любая инновационная бизнес-модель должна создавать ценность (value) для клиентов и обеспечивать или качественный прирост, или получение стоимости компанией [4].

Несмотря на всё новаторство достижения нового уровня конкурентоспособности компании через принципиально новые для рынка бизнес модели и данный подход также претерпевает серьезные изменения в последние годы. Появились, так называемые, многосторонние бизнес-модели, создающие ценность, в большей степени, посредством взаимодействия различных игроков (сторон), нежели при помощи традиционных видов взаимодействия: один – к одному (покупатель – продавец) либо при помощи традиционного обмена информацией.

Такая форма бизнес-моделей основана на использовании многосторонних платформ (multisided platforms) для предоставления доступа заинтересованным партнерам к своим пользователям или клиентам с целью предложения продуктов / услуг, дополняющих предложения компании. В таком случае партнеров компании можно рассматривать также в качестве клиентов компании, так как они приносят дополнительный доход за счет оплаты посреднических или дополнительных услуг, связанных с использованием платформы. То есть, можно констатировать, что мир уходит от стандартных формул B-to-B или B-to-C. В современной экономике, характеризующейся активным ростом и влиянием т.н. экономики совместного потребления (sharing economy) привычные форматы превращаются в B-C-to-B-to-C и т.д [5].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что существует много способов и путей повышения конкурентоспособности компании. Многие из них претерпели серьезные изменения под влиянием мировой экономики и глобального бизнеса. Многие перестали быть столь очевидными путями роста конкурентоспособности, каковыми они были ранее. Многие, претерпев серьезные изменения, по-прежнему, во

многим predeterminedляют успех компаний. Таким образом, все возможные способы влияния на рост конкурентоспособности компании основаны либо на характеристиках товара, либо связаны с внутриорганизационными процессами, либо заключены в новаторских бизнес-моделях. Выбор того или иного варианта решения проблемы роста конкурентоспособности зависит от топ менеджмента компании, ситуационное решение которого может базироваться как на рациональном расчете, так и на интуиции.

### **Список литературы**

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. Москва. Манн Иванов и Фарбер. 2014.
2. Смирнов С.Р. Инновации. Сценарии. Бизнес-модели. Статья в сборнике материалов XVIII международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения». г .Москва, 29июня-1 июля 2017 г. МГУ им. М.В.Ломоносова. Экономический факультет. 2017. Стр.197-199.
3. Хэмел Г., Прахалад С.К. Конкурируя за будущее. Москва. Олимп-бизнес. 2018.
4. Porter M. Competitive Strategy. New York. Free Press. 2016.
5. Reeves M., Haanaes K., Sinha J. Your Strategy Needs A Strategy. Harward Business Review press. 2015.