

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД**

Исследуются вопросы конкурентоспособности организаций, причины методологических проблем управления конкурентоспособностью. Предлагается концептуальная модель управления конкурентоспособностью организации, основанная на методологии маркетинг-менеджмента.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, маркетинговый подход.

**N.G. NOVIKOVA**  
*Doctor of Economics, Professor,*  
*Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk*  
*e-mail: novikova\_ng7984@rambler.ru*

## **METHODOLOGY PROBLEMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS' COMPETITIVENESS: MARKETING APPROACH**

The article deals with the issues concerning the competitiveness of an organization and the causes of methodology problems of competitiveness management. The author proposes a conceptual model of management of organization's competitiveness that is based on the marketing-management methodology.

*Keywords:* competition, competitiveness, competitiveness management, marketing approach.

Конкурентоспособность российской экономики, в значительной степени зависящая от конкурентоспособности российских организаций, сегодня ставится во главу угла во многих правительственных программах, определяющих перспективы развития нашей страны. Особенно важными в этой связи становятся вопросы управления конкурентоспособностью организаций, раскрывающиеся в трудах зарубежных и отечественных ученых (И. Шумпетер, Ф.А. фон Хайек, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Ю.Б. Рубин, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдинов и др.). Одной из причин недостаточно высокой конкурентоспособности российских организаций, по нашему мнению, является отсутствие у практикующих менеджеров действенных, простых и понятных методик, позволяющих с «реальными» затратами времени и денег решать актуальные вопросы

в рамках процесса управления конкурентоспособностью организации. Сегодня многие методики, например по анализу конкурентов, требуют значительных затрат денег и времени, а также такое огромное количество конфиденциальных по сути, но зачастую ненужных данных, что для проведения анализа необходим штат сотрудников, занимающихся конкурентной разведкой (что могут себе позволить не все крупнейшие компании). Это делает их использование не только нереальным, но и достаточно бессмысленным, так как за длительное время сбора и обработки большого количества конфиденциальной и в значительной степени нерелевантной информации, ситуация на рынке может существенно измениться и решения придется принимать на основе очередных необоснованных допущений. В результате на практике применяются

либо весьма схематичные и поверхностные методики, либо методики, не охватывающие все важнейшие аспекты. Проблема определения предмета анализа конкурентоспособности — одна из многих методологических проблем, требующих своего решения. Поэтому развитие теории и методологии управления конкурентоспособностью организаций является актуальным направлением исследований.

Цель настоящей статьи — обосновать концептуальную модель управления конкурентоспособностью организации, позволяющую принимать аргументированные решения по формированию ее целесообразного уровня.

По мнению известных отечественных ученых, теория управления конкурентоспособностью организаций только начинает формироваться [6] и содержит весьма противоречивые положения по ее основным вопросам. Одной из причин такого положения является множественность подходов к теории конкуренции, в рамках которых это явление трактуется различным образом. На сегодняшний день в теории конкуренции сложилось несколько подходов: поведенческий или деятельностный (А. Смит, Д. Рикардо и др.), структурный (Л. Вальрас, А. Маршал, Э. Чембирлин, Дж. Робинсон и др.), инновационный (Й. Шумпетер, Ф.А. фон Хайек), институциональный (Дж. Гелбрейт). Основными из них, на базе которых развивались все последующие подходы, являются структурный и поведенческий, последний нашел отражение в трудах Й. Шумпетера, Ф.А. фон Хайека, М. Портера, Ж.Ж. Ламбена, Ю.Б. Рубина и др.

Если структурный подход рассматривает конкуренцию достаточно статично с позиции определенного состояния рынка (совершенная, несовершенная конкуренция), определяющего установление рыночных пропорций, возможности влияния на цену производителей и покупателей, то поведенческий исследует конкуренцию как рациональную деятельность хозяйствующих субъектов, нацеленную на управление собственными конкурентными преимуществами и, на этой основе, собственной конкурентоспособностью. Именно в рамках поведенческого подхода находятся управленческие, предпринимательские и маркетинговые подходы, нацеленные на обеспечение их рыночной ориентированности [4].

Вопрос обеспечения рыночной ориентированности организаций, с одной стороны,

находится в центре внимания известных зарубежных ученых (Ж.Ж. Ламбен, Дж. Дэй и др.), с другой стороны, является достаточно дискуссионным. В отечественной специальной литературе встречаются мнения о том, что управление не может быть нерыночно ориентированным. Так, Р.А. Фатхутдинов отмечает, что менеджмент должен быть ориентирован не на рынок (а как может быть иначе?), а на конкурентоспособность [5]. По нашему мнению, данная позиция является верной только частично в той мере, в какой различаются между собой стремление осуществлять управление с учетом факторов внешней среды и владение его методологией и технологией, которые являются важнейшими направлениями маркетинг-менеджмента как научно-практической дисциплины.

Вопросы конкуренции и конкурентоспособности организаций являются важнейшим предметом исследования современного маркетинг-менеджмента. Именно на основе теории и методологии маркетинга создано большое количество обоснованных методических разработок, способных претворить в реальность идею рыночно ориентированного управления организацией, свойственную менеджменту как научному направлению.

Значительный вклад в развитие современного поведенческого подхода наряду с М. Портером, внесли такие ученые, как Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, П. Диксон, Дж. Дэй и др. В своих трудах они показали, что цель маркетинг-менеджмента — обеспечение конкурентоспособности организации на основе создания конкурентных преимуществ. Ж.Ж. Ламбен на основании изучения трудов М. Портера разделяет их на два типа: внешние, ориентированные на создание ценностей, искомым целевыми потребителями на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты и внутренние, обусловленные более низкими издержками при условии среднерыночного уровня этих ценностей.

В силу динамичности конкуренции процесс поиска и разработки целесообразных конкурентных преимуществ должен осуществляться на систематической основе и быть обеспеченным технологией управления. Это является базовым условием достижения и поддержания конкурентоспособности организации на требуемом уровне в той мере, в какой это зависит от управления.

Формирование модели управления конкурентоспособностью организации можно осуществить на базе той или иной модели маркетинг-менеджмента, который является единственной проработанной и апробированной на практике концепцией и технологией, способной обеспечивать рыночное ориентирование. Обобщение формальных определений маркетинг-менеджмента в его широком смысле позволило следующим образом уточнить это понятие: маркетинг-менеджмент — методологический подход, основанный на гармоничном сочетании современной маркетинговой концепции, стратегии, тактики и оперативных действий по их реализации, нацеленный на обеспечение выживания и достижение успешности организаций за счет экономичного удовлетворения потребителей на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты.

Для разработки модели маркетинг-менеджмента, нацеленной на управление конкурентоспособностью организации, необходимо уточнить определения понятий «конкурентоспособность организации» и «управление конкурентоспособностью организации». Представим несколько наиболее известных позиций по этому вопросу.

Одним из первых ученых, исследовавших конкурентоспособность организаций и стран, является М. Портер. Его работы стали появляться в конце 70–начале 80-х гг. XX в. Именно этот период относят к периоду ренессанса поведенческого трактования конкуренции [4, с. 49]. По его мнению, конкурентоспособность — свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка этого свойства позволяет выделять высокий, средний и низкий уровень конкурентоспособности [3, с. 578]. Существенным в данном определении, по нашему мнению, являются два момента: 1) быть конкурентоспособным не значит быть лучшим, т.е. присутствовать наравне с другими соперниками на рынке; 2) конкурентоспособность — относительное понятие, которое может быть выражено при помощи показателя, характеризующего ее уровень.

Ж.Ж. Ламбен под конкурентоспособностью понимает способность фирмы

удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты, соединяя конкурентоспособность и конкурентное преимущество: «Фирма конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество...» [1, с. 39]. Как мы видим, отличием определения М. Портера от формулировки Ж.Ж. Ламбена является то, что последний соединяет понятие конкурентоспособности с превосходством над конкурентами, наличием конкурентных преимуществ, связывая его со способностью организации лучше удовлетворять нужды потребителей.

Российские ученые также приводят различающиеся между собой определения понятия конкурентоспособности. Так, Р.А. Фатхутдинов под конкуренцией понимает состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать на конкретном рынке в определенное время для достижения одной и той же цели [5, с. 102]. Данное определение учитывает фактор времени, чем подчеркивается динамический характер конкуренции, отмеченный еще Й. Шумпетером и исследованный Ф.А. фон Хайеком, а также устанавливает связь конкурентоспособности субъекта с его объектом.

Ю.Б. Рубин отмечает, что «конкурентоспособность — это совокупная способность к осуществлению конкурентных действий» [4, с. 60], под которыми автор подразумевает конкурентную борьбу (как наиболее жесткий вид конкурентных действий), обеспечение собственной конкурентоспособности на основе изучения конкурентов, сравнения с ними, конкурентного позиционирования; приверженность участников рынка различным стратегиям, тактическим моделям, видам, методам и направлениям действий в отношении конкурентов и т.д. Наряду с этим к конкурентным действиям Ю.Б. Рубин относит также и проведение переговоров по достижению согласия с конкурентами. Существенной, на наш взгляд, особенностью конкурентных действий, выделенных Ю.Б. Рубиным, является их уровневый характер (стратегический, тактический (оперативный), конъюнктурный/ситуационный). При этом автор рассматривает конкуренцию как один из способов прагматического взаимодействия участников рынка со своим окружением [4, с. 60].

В российских экономических словарях последних лет издания фигурируют только вопросы конкурентоспособности товаров. Так, В.Н. Копорулин и Д.В. Остапенко определяют конкурентоспособность товара как сравнительную характеристику потребительских и стоимостных параметров данного товара относительно товара-конкурента; А.И. Архипова аналогичное положение дополняет тем, что такое сравнение должно обеспечивать возможность продавать товар по ценам не ниже среднерыночных; А.Б. Борисов и В.Г. Золотогоров, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева отмечают, что товар должен отвечать запросам покупателей.

Существуют также и определения, связывающие понятие конкурентоспособности организаций с возможностью продавать свои товары не только по рыночным ценам, но и с получением рентабельности не ниже среднерыночной [8, с. 30]. Последнее положение представляется нам крайне важным для определения конкурентоспособности организаций. При этом значимым для сопоставления тех или иных показателей уровня прибыли имеет сектор экономики, а также сбытовая зона (территория), на которой функционирует организация.

Хотелось бы также остановиться на вопросе об обязательности лидерства для того, чтобы определить организацию как конкурентоспособную. Как известно, не только лидеры рынка имеют возможность продавать свои товары по рыночным ценам и даже по ценам выше рыночных, получать прибыль на уровне не ниже среднеотраслевого уровня на данной территории. Здесь необходимо разобраться с вопросом о том, может ли конкурентоспособная организация быть «наравне с присутствующими аналогичными субъектами рыночных отношений» [3, с. 578] или все же она должна быть в чем-то лучше. Исходя из положений, разработанных М. Портером и Ж.Ж. Ламбенем, считаем, что конкурентоспособность организации должна опираться на конкурентные преимущества: обеспечивать определенные ценности, искомые целевыми потребителями, на уровне более высоком чем у соперников и (или) имея более низкие издержки при условии, что предоставляемые ею ценности не хуже среднерыночных. Под среднерыночным уровнем издержек и сред-

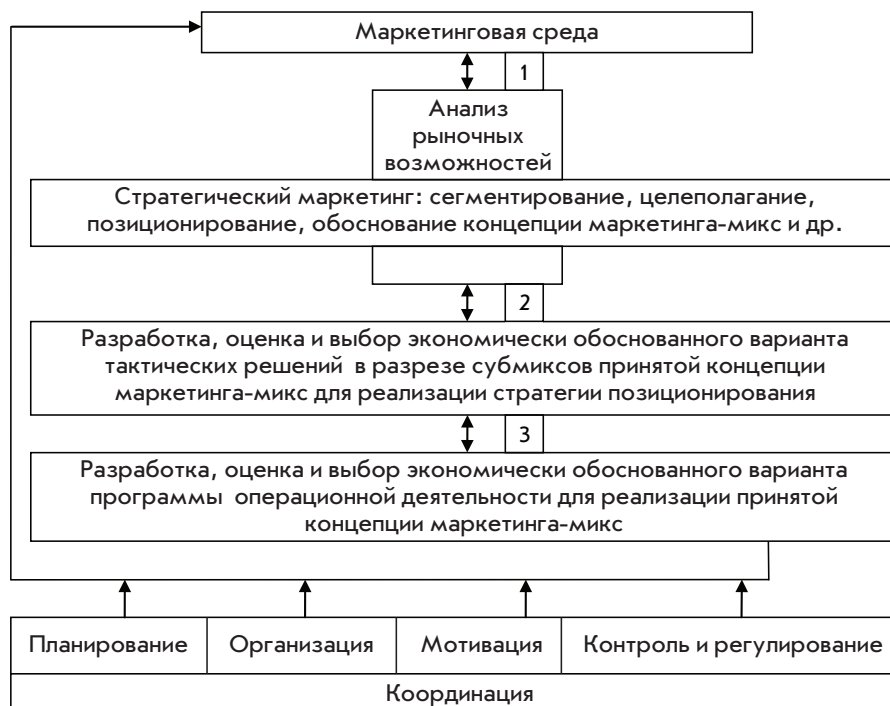
нерыночным уровнем ценностей здесь и далее будем понимать значения обозначенных показателей, достигнутые в рамках избранной позиции в отрасли.

Как в том, так и в другом случаях организация сможет успешно функционировать и развиваться в конкурентной среде. При этом важное значение имеет степень превосходства, к которой организация должна стремиться. Это, в свою очередь, зависит от напряженности конкуренции в конкретном секторе экономики. Если напряженность конкуренции низкая, то, как частный случай, конкурентоспособной может быть и организация, которая, по определению М. Портера, функционирует «наравне с присутствующими аналогичными субъектами рыночных отношений» [3]. Таким образом, степень напряженности конкуренции необходимо учитывать при определении целесообразной степени превосходства и комбинации внутренних и (или) внешних конкурентных преимуществ.

Данное положение позволяет уточнить определение понятия «конкурентоспособность организации» — это ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного значения, в определенном секторе экономики на определенной территории в определенный период времени на основе обладания целесообразной степенью превосходства, достигнутой за счет сформированной комбинации внутренних и (или) внешних конкурентных преимуществ.

Формальных определений управления конкурентоспособностью организации в специальной литературе мало. Анализируя вопросы теории конкуренции, исследователи выделяют весьма обширный круг задач, которые необходимо решать в рамках управления конкурентоспособностью, что позволяет косвенно судить о его сущности как процесса.

Ю.Б. Рубин не дает формального определения, однако рассуждая о возможности формирования специальной теории конкуренции, отмечает, что предметом исследования могли бы стать конкурентные стратегии и конкурентные преимущества участников рынка, а также виды, методы и направления конкурентных действий, тактические и ситуационные модели конкурентной деятельности [4, с. 64].



Концептуальная модель процесса управления конкурентоспособностью организации

Р.А. Фатхутдинов, рассматривая управление конкурентоспособностью как системообразующую теорию, акцентирует, что она должна основываться на анализе экономических законов, базироваться на теории потребностей, ценностей, управления качеством, ресурсоемкостью, интегрированной системе обучения специалистов, учитывать технические, организационные, психологические аспекты управления и др. [7]. Приходим к выводу, что управление конкурентоспособностью коммерческой организации — итерационный процесс по систематическому анализу рыночных возможностей, определению/уточнению целевого рынка, разработке конкурентной стратегии и действий по ее реализации, в рамках которых определяется/уточняется и достигается целесообразная комбинация конкурентных преимуществ актуальных для конкретного сектора экономики, территории и периода времени, позволяющих получить и сохранить наилучшие результаты по уровню прибыли в течение определенного периода.

Данное положение позволяет представить концептуальную модель маркетинг-менеджмента как процесса, на основе которой можно осуществлять управление конкурентоспособностью организации (рис.). Центральным звеном в управлении конкурентос-

пособностью является разработка стратегии позиционирования, которая определяет целесообразные конкурентные преимущества внешнего типа и, по сути, является основой конкурентной стратегии.

Связи в концептуальной модели указывают на итерационный характер управления конкурентоспособностью (см. рис., двойные стрелки 1–3). Первоначально менеджеры задают направления поиска информации, определяют предмет анализа рыночных возможностей<sup>1</sup>, а затем получают из маркетинговой среды необходимые данные (см. рис., стрелка 1). На основании полученных данных разрабатываются стратегические вопросы. Поскольку хорошая конкурентная стратегия должна быть реалистичной, модель предусматривает постоянную проверку возможности разработать под нее экономически выгодные тактические решения, а также экономичные программы действий, обеспечивающие требуемое конкурентное преимущество (см. рис., стрелки 2 и 3). В случае, если необходимые для реализации проектной стратегии решения и действия не реалистичны, то проект конкурентной страте-

<sup>1</sup> Концепция анализа рыночных возможностей разработана в [2].



гии меняется, запрашивается дополнительная релевантная информация и процесс решения стратегических, тактических и операционных вопросов начинается снова.

Особенное значение при разработке конкурентной стратегии и осуществлении процесса управления конкурентоспособностью имеет, по нашему убеждению, правильность выбранной концепции маркетинга-микс. Как известно, понятие «маркетинг-микс» было введено 1953 г. Н. Борденом в обращении к Американской ассоциации маркетинга для характеристики 12 контролируемых элементов, используемых для влияния на спрос. В специальной литературе предлагаются различные варианты структур маркетинга-микс — это и 4Р, и 7Р и множество других. При этом авторы зачастую упускают из виду 3 основных обстоятельства. Во-первых, структура маркетинга-микс должна учитывать специфику функционирования организации и потому должна выбираться и модифицироваться под конкретные условия, т.е. концепция 4Р — не догма. Во-вторых, каждый элемент маркетинга-микс, в свою очередь, также микс. Так что правильно говорить о совокупности субмиксов в рамках избранной концепции маркетинга-микс, от

точного установления содержания которых и будет зависеть обоснованность оценки конкурентоспособности на этапе анализа, разработки и реализации конкурентной стратегии. Методологию для этого еще предстоит разработать. В-третьих, зачастую некоторые элементы маркетинга-микс, которые традиционно относят к тактическим элементам, имеют стратегическое значение. Для каждой конкретной ситуации это может быть свой элемент микса или даже субмикса.

Таким образом, концептуальная модель управления конкурентоспособностью организации включает перечень взаимосвязанных шагов и направлений для принятия обоснованных стратегических, тактических и операционных решений и осуществления действий по поиску и реализации как внешних, так и внутренних конкурентных преимуществ. Это, в свою очередь, позволяет сформировать методическую базу для определения требуемого уровня конкурентоспособности организации и производить его мониторинг. Модель предусматривает не линейный, а итерационный характер принятия управленческих решений. Последнее нацелено на обеспечение обоснованности этих решений с точки зрения возможности их реализации.

#### Список использованной литературы

1. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., 2005.
2. Новикова Н.Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект. Иркутск, 2005.
3. Портер М.Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М., 2010.
4. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–65.
5. Фатхутдинов Р.А. Развитие конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособной экономике // Современная конкуренция. 2009. № 6 (18). С. 111–143.
6. Фатхутдинов Р.А. Сущность конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2009. № 3 (15). С. 99–129.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2008.
8. Ясин Е.Г., Яковлев А.А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики. 2004. № 7. С. 4–34.

#### Referenses

1. Lamben Zh.Zh. Menedzhment, orientirovannyi na rynek. SPb., 2005.
2. Novikova N.G. Sovremennye problemy marketing-menedzhmenta: metodologicheskii aspekt. Irkutsk, 2005.
3. Porter M.E. Konkurentsia, obnovlennoe i rasshirennoe izdanie. M., 2010.
4. Rubin Yu.B. Diskussionnye voprosy sovremennoi teorii konkurentsii // Sovremennaya konkurentsia. 2010. № 3 (21). S. 38–65.
5. Fatkhutdinov R.A. Razvitie konkurentnykh preimushchestv ob'ektov v konkurentosposobnoi ekonomike // Sovremennaya konkurentsia. 2009. № 6 (18). S. 111–143.
6. Fatkhuddinov R.A. Sushchnost' konkurentosposobnosti // Sovremennaya konkurentsia. 2009. № 3 (15). S. 99–129.
7. Fatkhutdinov R.A. Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii. M., 2008.
8. Yasin E.G., Yakovlev A.A. Konkurentosposobnost' i modernizatsiya rossiiskoi ekonomiki // Voprosy ekonomiki. 2004. № 7. S. 4–34.