

УДК 005.336

М.А. Жукова

М.М. Шаламова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности конкурентных преимуществ как объекта управления. Проводится сравнительный анализ основных подходов к созданию конкурентных преимуществ, который позволил авторам сделать вывод о необходимости интеграции существующих подходов. В статье также обосновывается целесообразность использования стейкхолдер-анализа и сценарного подхода в процессе управления конкурентными преимуществами. Авторами предлагается принципиальная схема управления конкурентными преимуществами, показывается взаимосвязь различных подходов и их вклад в создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, жизненный цикл конкурентного преимущества, рыночный и ресурсный подходы к созданию конкурентных преимуществ, развитие организации, стейкхолдер-анализ, сценарный подход, управление жизненным циклом конкурентного преимущества, управление конкурентными преимуществами.

Marina Zhukova

Marina Shalamova

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES' MANAGEMENT

Annotation. The paper deals with the features of competitive advantages as an object of management. The comparative analysis of main approaches to creating competitive advantages is carried out, which allows the authors to conclude that it is necessary to integrate existing approaches. The paper also substantiates the feasibility of using stakeholder analysis and scenario approach in the process of managing competitive advantages. The authors offer a basic scheme for managing competitive advantages, show the interconnection of different approaches and their contribution to creating sustainable competitive advantages.

Keywords: competitive advantage, life cycle of competitive advantage, market and resource approaches to creating competitive advantages, development of the organization, stakeholder analysis, scenario approach, management of the life cycle of competitive advantage, management of competitive advantages.

В современных условиях бизнес постоянно усложняется, усиливается конкуренция, возникают новые потребительские сегменты, растут требования потребителей, появляются новые возможности для удовлетворения потребностей клиентов. Поэтому сейчас для успеха организации недостаточно просто убедить потребителя приобрести собственную продукцию, необходимо заставить его делать это на постоянной основе. В этой связи особую значимость и актуальность приобретают вопросы формирования конкурентных преимуществ (КП), которые бы обеспечили организации лучшее рыночное позиционирование и рост числа лояльных потребителей.

Профессор Г. Л. Азоев дает следующее определение: «конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж)» [1, с. 48]. В этом определении, на наш взгляд, отражено наиболее значимое свойство КП – они служат 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 опреде-

ленных географических рынках и в течение определенного периода), зависимость от множества разнородных факторов организационной среды.

Управление конкурентными преимуществами должно основываться на фундаментальных законах развития организации и современных теориях КП. Развитие любой организации происходит скачкообразно (ступенчато): периоды эволюционного, постепенного развития время от времени прерываются резкими переходами в качественно новое состояние – революционными изменениями. Скачкообразное развитие характерно и для рынков, на которых функционирует организация, и для других объектов внешней среды. В периоды эволюционного развития рынка и организации КП могут сохранять свое значение более длительное время, тенденции изменения рыночных ключевых факторов успеха носят явный характер и поддаются прогнозированию. В условиях революционных изменений существенно меняется структура рынка, появляются новые тренды, которые могут значительно отличаться от существовавших ранее. Состав и значимость рыночных ключевых факторов успеха претерпевают существенные изменения, и, как следствие, теряют свою актуальность существующие КП организации, необходим поиск и создание новых КП, которые бы обеспечили организации сильные конкурентные позиции в изменившихся условиях. Ключом к успеху в период революционного развития является раннее распознавание новых тенденций и быстрая и эффективная перестройка организации.

Известно также, что развитие многих объектов и процессов описывается кривой жизненного цикла. Применительно к конкурентному преимуществу, жизненный цикл включает три стадии:

- 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.

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

Балансирование жизненных циклов КП означает формирование портфеля КП, включающего КП, которые находятся как на стадии создания, так и на стадии сохранения и использования. При этом для обеспечения конкурентоспособности организации необходимо создавать новые КП быстрее, чем копируются и устаревают существующие, и быстрее, чем это делают конкуренты.

Все множество теоретических взглядов на создание КП можно разделить на два принципиальных подхода – рыночный подход, который исходит из того, что превосходство организации над конкурентами достигается путем ее лучшего рыночного позиционирования с учетом специфики отрасли, и ресурсный подход, который в качестве источника конкурентного преимущества рассматривает отличительные ресурсы и компетенции организации [3; 7; 10]. Сравнительная характеристика этих подходов представлена в таблице 1.

Сравнительная характеристика подходов к созданию КП [3; 7; 10]

Характеристики	Рыночный подход	Ресурсный подход
Фокус внимания	Внешняя среда – структура отрасли и позиции организации на рынке	Внутренняя среда – ресурсы, способности, компетенции
Логика создания КП	Структура отрасли → поведение организации → достигаемый результат	Ресурсы организации → поведение организации → достигаемый результат
Конкурентное поведение	Реактивное (адаптация к условиям внешней среды)	Проактивное (гибкое реагирование на изменения внешней среды, формирование новых возможностей)
Основной недостаток	Подход основывается на допущении о прямой зависимости между отраслевой структурой и нормой прибыли, которая не получила подтверждение на практике	Подход исходит из связи между наличием определенных ресурсов и возникающим конкурентным преимуществом, которая трудно коррелируется

Ресурсный подход признается более перспективным в условиях нестабильности внешней среды. В тоже время следует отметить, что последующие модификации этого подхода направлены на учет внешних факторов при формировании устойчивых КП:

- концепция динамических способностей делает акцент на способности организации управлять ресурсами и компетенциями в соответствии с изменениями внешней среды [5; 8];
- «отношенческий» подход обосновывает создание межфирменных сетей для привлечения ресурсов других субъектов рынка [6; 9].

Анализ подходов свидетельствует о том, что они отражают разные аспекты одного и того же процесса создания КП организации, и их интеграция позволит получить более полное и системное представление об этом процессе. При этом следует обратить внимание на то, что все указанные подходы исходят из рассмотрения организации как экономической системы. На наш взгляд, это ограничивает возможности создания устойчивых КП организации. В настоящее время следует исходить также из представления организации как социального института, в соответствии с которым организация для выживания и успешного функционирования в долгосрочной перспективе должна выстраивать гармоничные отношения с основными группами влияния, учитывая собственные интересы и интересы стейкхолдеров. Проведение анализа заинтересованных групп и лиц позволит дополнить ресурсный подход в направлении поиска условий взаимовыгодного сотрудничества на межорганизационном и внутриорганизационном уровнях для создания устойчивых КП [2].

Деятельность современных организаций сопряжена с высокой неопределенностью внешней среды, что предопределяет необходимость рассмотрения различных вариантов развития. В связи с этим управление КП должно основываться на использовании сценарного подхода, заключающегося в формировании нескольких альтернативных сценариев будущего, которые будут отличаться составом и значимостью внешних и внутренних возможностей для создания и развития КП организации. Принципиальная схема процесса управления КП на базе сценарного подхода представлена на рисунке 1. Данный процесс является непрерывным и итерационным, что соответствует требованиям постоянного развития КП организации и обеспечения их устойчивости.

Для каждого сценария необходимо разработать эффективную стратегию развития организации с учетом его специфики, направленную на формирование и поддержание устойчивых КП. Сложной задачей является выбор стратегии, решение которой требует тщательного отбора критериев и проведения многокритериального анализа. Для реализации стратегии должен быть разработан план мероприятий с ресурсным обеспечением (организационным, кадровым, материально-техническим,

финансовым и др.). Выполнение плана предусматривает осуществление различного рода изменений в организации.

Важнейшей составляющей управления КП 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. Существенные изменения могут потребовать осуществления альтернативного сценария.

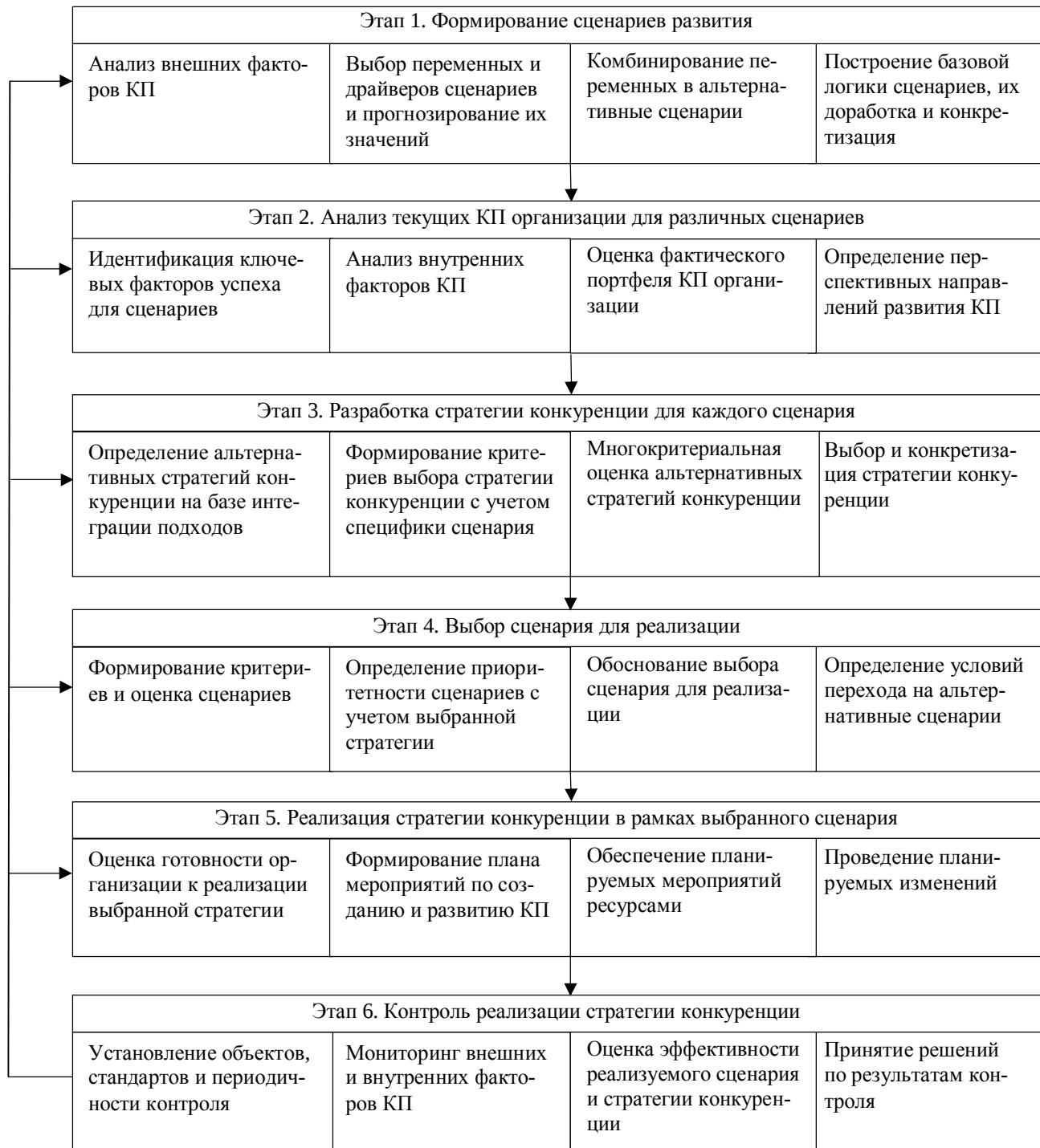


Рис. 1. Принципиальная схема процесса управления КП [4]

В методологию сценарного планирования органично встраиваются рассмотренные выше подходы к созданию КП, которые могут внести существенный вклад в решение задач анализа внешних и внутренних факторов и разработки стратегии развития организации. Следует также отметить необходимость интеграции в управление КП современных научных знаний в области стратегического менеджмента и управления организационными изменениями. Однако, на наш взгляд, важно не только объединить существующие подходы на теоретическом уровне, но и рассмотреть возможность их объединения в методическом плане для получения синергетического эффекта от их совместного использования. С этой целью необходимо уточнить состав, содержание и взаимосвязь основных этапов управления КП и сформировать методическое обеспечение для их реализации на базе интеграции и модификации методов и инструментов, разработанных в рамках рассмотренных подходов. В практическом плане четкие методические положения и рекомендации по управлению КП могли бы служить руководством к действию для менеджеров и руководителей, которые стремятся повысить конкурентоспособность организации.

Библиографический список

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с. – ISBN 5-88149-045-2.
2. Орехова, С. В. Системная модель формирования конкурентных преимуществ фирмы / С. В. Орехова, Г. Н. Пряхин, Ф. Я. Леготин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 18(347). – С. 103–110.
3. Портер, М. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 716 с. – ISBN 978-5-9614-5727-8.
4. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с. – ISBN 978-5-8459-1270-1.
5. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент». – 2003. – № 4. – С. 133–184.
6. Третьяк, О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 3. – С. 61–64.
7. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 288 с. – ISBN 5-901028-26-0.
8. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас [и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с. – ISBN 5-94723-555-2.
9. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний : учеб. пособ. / М. Ю. Шерешева. – М. : ГУ ВШЭ, 2010. – 339 с. – ISBN 978-5-7598-0721-6.
10. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17(1). – Pp. 99–120.