

Методические аспекты управления конкурентоспособностью организации на основе маркетингового подхода

Methodological aspects of managing an organization 's competitiveness based on a marketing approach

Доброходова Анастасия Геннадьевна, Государственный университет управления, РФ, г. Москва

Шаламова Наталия Гавриловна, кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет управления, РФ, г. Москва

Dobrokhodova Anastasia Gennadevna, State University of Management, Russia, Moscow

Shalamova Nataliya Gavrilovna, PhD, associate Professor, State University of Management, Russia, Moscow

Аннотация. Усиливающийся фактор конкуренции предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих рыночных позиций и финансовых результатов, поэтому у организаций возникает необходимость грамотной всесторонней оценки и управления уровнем конкурентоспособности. Несмотря на большое число исследований, посвященным вопросам управления конкурентоспособностью, существует потребность в конкретных методических разработках, позволяющих систематизировать и регламентировать работу в этой области. Авторами разработаны и обоснованы логическая схема и методические положения по управлению конкурентоспособностью организации на основе маркетингового подхода, определяющие состав и содержание этапов работ и их последовательность. Оригинальность данных разработок заключается в идентификации типа конкурентоспособности организации на базе расчета двухкомпонентного показателя, состоящего из показателя оценки внешних факторов конкурентоспособности и показателя оценки внутренних факторов конкурентоспособности, значения которых определяются в соответствии с предложенной процедурой, а также в формализации процесса стратегического выбора для организации исходя из типа ее конкурентоспособности с использованием матрицы, разработанной

авторами на основе интеграции и модификации методов SWOT — и портфельного анализа.

Summary. The increasing factor of competition implies a constant struggle of economic entities to improve their market positions and financial results, so organizations need a competent comprehensive assessment and management of the level of competitiveness. Despite a large number of studies on competitiveness management, there is a need for specific methodological developments that allow us to systematize and regulate work in this area. The authors have developed and justified a logical scheme and methodological provisions for managing the organization's competitiveness based on a marketing approach that determine the composition and content of work stages and their sequence. The originality of these developments lies in identifying the type of organization's competitiveness based on the calculation of a two-component indicator, consisting of an indicator of assessing external competitiveness factors and an indicator of assessing internal competitiveness factors, the values of which are determined in accordance with the proposed procedure, as well as formalizing the strategic choice process for the organization based on the type its competitiveness using a matrix developed by the authors on the basis of integration and modification of SWOT- and portfolio analysis methods.

Ключевые слова: внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, двухкомпонентный показатель конкурентоспособности, маркетинговый подход, методические положения, тип конкурентоспособности организации, процесс управления конкурентоспособностью организации.

Keywords: external and internal factors of competitiveness, a two-component indicator of competitiveness, marketing approach, methodological provisions, type of organization's competitiveness, organization's competitiveness management process.

Аннотация. Усиливающийся фактор конкуренции предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих рыночных позиций и финансовых результатов, поэтому у организаций возникает необходимость грамотной всесторонней оценки и управления уровнем конкурентоспособности. Несмотря на большое число исследований, посвященным вопросам управления конкурентоспособностью, существует потребность в конкретных методических разработках,

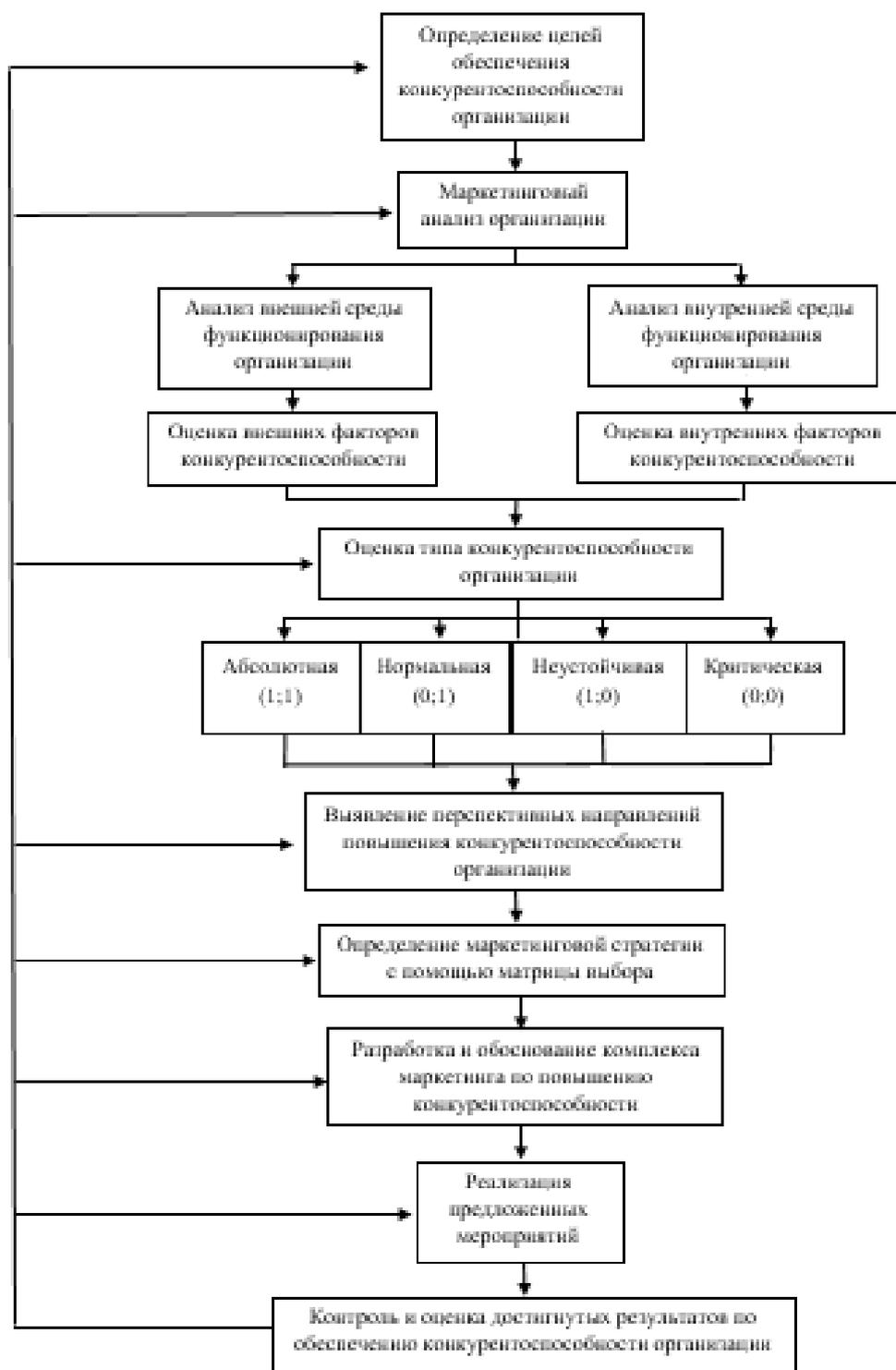
позволяющих систематизировать и регламентировать работу в этой области. Авторами разработаны и обоснованы логическая схема и методические положения по управлению конкурентоспособностью организации на основе маркетингового подхода, определяющие состав и содержание этапов работ и их последовательность. Оригинальность данных разработок заключается в идентификации типа конкурентоспособности организации на базе расчета двухкомпонентного показателя, состоящего из показателя оценки внешних факторов конкурентоспособности и показателя оценки внутренних факторов конкурентоспособности, значения которых определяются в соответствии с предложенной процедурой, а также в формализации процесса стратегического выбора для организации исходя из типа ее конкурентоспособности с использованием матрицы, разработанной авторами на основе интеграции и модификации методов SWOT — и портфельного анализа.

Таблица 1 - Сравнительный анализ методик оценки типа финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации

№ п/п	Критерий сравнения	Методика оценки типа финансовой устойчивости	Методика оценки типа конкурентоспособности
1.	Вид оцениваемых показателей	Финансовые	Финансовые, маркетинговые, производственные, социальные и др.
2.	Количество оцениваемых показателей	Умеренное количество	Большое количество
3.	Методы оценки показателей	Количественные	Качественные
4.	Горизонт оценки	Оцениваются на более короткий период	Оцениваются на долгосрочный период
5.	Используемая информация	Внутренняя	Внешняя и внутренняя

В связи с этим актуальной представляется разработка методических положений, направленных на идентификацию типа конкурентоспособности и учет его характеристик при определении путей повышения КО. Данные методические положения, обеспечивающие структуризацию и формализацию работ по УКО на базе маркетингового подхода, могли бы стать руководством к действию для менеджеров и руководителей, стремящихся принимать обоснованные стратегические и тактические решения для обеспечения устойчивой конкурентной позиции организации.

Главной целью их разработки является совершенствование процесса УКО, а также оказание воздействия на элементы и процессы, происходящие в организации, для развития ее конкурентного потенциала и повышения ее устойчивости в условиях роста уровня конкуренции на рынке и изменения факторов внешней среды. На рисунке 1 представлена предлагаемая авторами логическая схема УКО, основанная на маркетинговом подходе. Схема отображает последовательность этапов УКО и их взаимосвязи.



Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок 1 – Логическая схема УКО на основе маркетингового подхода

Суть первого этапа состоит в определении целевых ориентиров организации в сфере повышения ее конкурентоспособности. На данном

этапе происходит постановка и структуризация целей по повышению КО, главной из которых является обеспечение устойчивой долгосрочной конкурентной позиции организации на рынке. К маркетинговым целям, которые напрямую связаны с целями в области конкурентоспособности, могут относиться следующие: увеличение доли рынка (или выход на новые рынки); достижение высокой удовлетворенности потребителей; повышение качества продукции/услуг; внедрение новых технологий в производство; расширение ассортимента выпускаемой продукции; снижение цен на выпускаемую продукцию; внедрение новых каналов сбыта; увеличение прибыльности маркетинговой деятельности; улучшение рекламных коммуникаций и т.д. Для выполнения данного этапа рекомендуется использовать такие известные методы, как SMART-метод и его модификации, методы структуризации целей (деревья, графы), методы генерации идей и др.

На втором этапе осуществляется маркетинговый анализ, методы, инструменты, содержание работ которого подробно исследованы в литературе по маркетингу и широко используются в практической деятельности. В то же время, результаты данных работ требуют адаптации применительно к процессу УКО, что выражается в выделении и уточнении факторов внешней и внутренней среды, формирующих конкурентоспособность объекта управления, а также выборе методов их оценки, позволяющих определить тип КО. В любом случае, обобщение результатов оценки факторов КО ввиду их разнообразия и сложной природы требует использования экспертных методов с применением специально разработанных шкал, которые должны иметь типовую форму и одинаковый формат оценки как внешних, так и внутренних факторов и позволять рассчитывать комплексные показатели внешней и внутренней конкурентоспособности. Порядок оценки факторов КО, как для внешней, так и для внутренней среды, следующий:

- составляется список факторов, формирующих КО;
- по направлению влияния на КО факторы подразделяются на положительно влияющие и отрицательно влияющие;
- для каждого фактора определяется его вес (значимость), сумма весов должна быть равна единице;
- оценивается сила влияния факторов на КО по выбранной балльной шкале, например, [+6,-6] (6 – максимальное положительное влияние, -6 – максимальное отрицательное влияние);

- определяется комплексный показатель оценки влияния факторов на КО ($I_{ко}$) как сумма произведений балльной оценки фактора на его вес по всем выделенным факторам.

На третьем этапе на основе результатов маркетингового анализа определяется тип КО. Для этой цели предлагается использовать двухкомпонентный показатель, состоящий из показателя оценки внешних факторов конкурентоспособности и показателя оценки внутренних факторов конкурентоспособности. Каждый из этих показателей может принимать два значения: 1, если $I_{ко} > 0$, и 0, если $I_{ко} \leq 0$.

На основе полученного значения двухкомпонентного показателя конкурентоспособности можно определить следующие типы КО:

1. Критическая конкурентоспособность (0,0) – организация занимает слабую позицию среди конкурентов, возникает угроза потери ее конкурентной позиции или доли рынка, возможно прекращение существования организации в условиях неблагоприятного внешнего окружения и отсутствия конкурентных преимуществ.

2. Неустойчивая конкурентоспособность (1,0) – организация занимает слабую конкурентную позицию на рынке, несмотря на благоприятную ситуацию во внешней среде, существует угроза потери организацией своей самостоятельности как хозяйствующего субъекта из-за низкой внутренней конкурентоспособности.

3. Нормальная конкурентоспособность (0,1) – организация занимает сильную конкурентную позицию на рынке, внутренние источники силы позволяют минимизировать угрозы со стороны внешней среды, например, активные действия конкурентов на рынке.

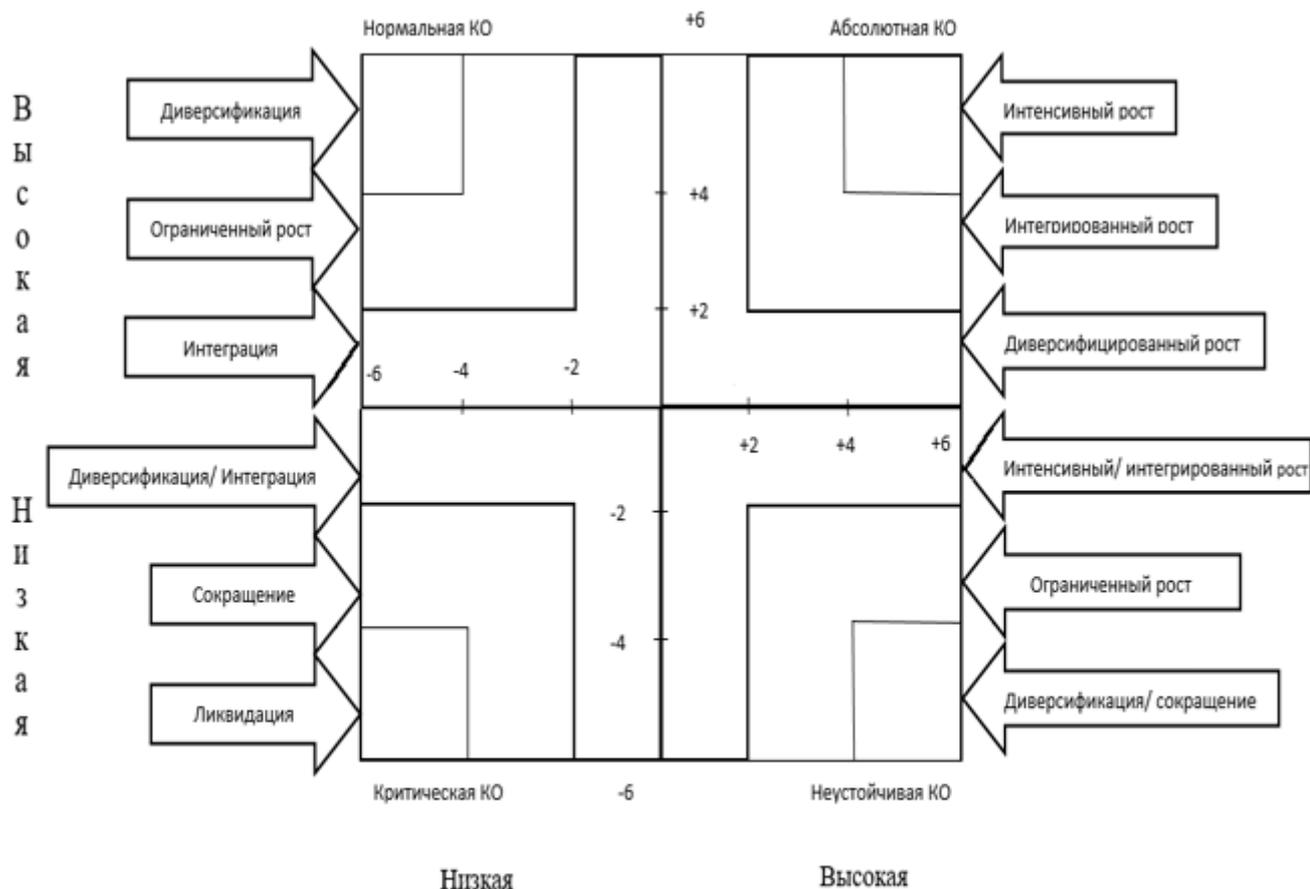
4. Абсолютная конкурентоспособность (1,1) – организация занимает лидирующую конкурентную позицию среди конкурентов, используя благоприятное влияние факторов внешней среды, наращивает свой конкурентный потенциал.

На основании полученной информации о типе КО проводится четвертый этап, заключающийся в выявлении перспективных направлений повышения конкурентоспособности. С этой целью

предлагается использовать модифицированный SWOT – анализ. Исходными данными для формирования SWOT – матрицы являются результаты анализа внешних и внутренних факторов КО: ранжированные списки благоприятных и неблагоприятных внешних факторов конкурентоспособности; ранжированные списки внутренних источников конкурентной силы и конкурентной слабости организации. SWOT-анализ позволяет установить связи между внутренними и внешними факторами конкурентоспособности в каждом из четырех полей матрицы для принятий решений по обеспечению КО в соответствии с его назначением. Результатом данного анализа являются рекомендации по повышению конкурентоспособности организации с учетом специфики ее деятельности. Чтобы организация была конкурентоспособной, необходимо выделить перспективные направления ее развития, которые обеспечат достижение поставленных целей, минимизируя источники слабости организации и наращивая сильные стороны. При этом главным является умение определить, а также быстро и эффективно использовать свои преимущества в ходе конкурентной борьбы.

Пятым этапом является выбор стратегии маркетинга исходя из определенного состояния КО и выявленных направлений его улучшения. Стратегический выбор представляет собой сложный процесс ввиду разнообразия возможных стратегических альтернатив и большого числа факторов, которые необходимо при этом учитывать. Использование предлагаемых методических положений позволяет формализовать и упростить этот процесс посредством сужения области выбора. Маркетинговую стратегию предлагается выбирать исходя из установленного типа КО и согласовывать ее с направлениями повышения конкурентоспособности, выявленными на предыдущем этапе. Для этой цели предлагается матрица, разработанная авторами на основе интеграции и модификации методов SWOT- и портфельного анализа применительно к задаче стратегического выбора [8]. Типы конкурентоспособности и соответствующие им стратегии представлены на рисунке 2.

Комплексная оценка внутренних факторов КО



Комплексная оценка внешних факторов КО

Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок 2 – Матрица выбора маркетинговых стратегий

Для организаций с абсолютным типом конкурентоспособности целесообразно использовать наступательные стратегии – стратегии роста, при нормальной конкурентоспособности – стратегии роста (интеграции и диверсификации) и ограниченного роста (стабильности). В случае неустойчивой КО диапазон рекомендуемых стратегий расширяется от роста до сокращения в зависимости от степени превосходства внутренних конкурентных сил, способных противодействовать неблагоприятным факторам внешней среды. При критическом типе конкурентоспособности организациям следует прибегать к стратегиям сокращения и ликвидации, если факторы внешней и внутренней среды являются наиболее неблагоприятными для ведения бизнеса. В случае, если какой-либо из факторов конкурентоспособности не достиг предельных отрицательных значений,

то у организации есть возможность использовать стратегии интеграции или диверсификации.

На шестом этапе осуществляется разработка комплекса маркетинга по повышению КО в соответствии с выбранной стратегией. К настоящему времени разработаны различные модели комплекса маркетинга, наибольшее распространение получили модели с буквой «Р» и буквой «С», их диапазон постоянно расширяется (от 4Р до 12Р, от 4С до 11С и др.) [2,4]. Существует представление о том, что модели с буквой «С» являются современными, клиентоориентированными и пришли на смену моделям с буквой «Р». Однако, на наш взгляд, данные инструменты должны использоваться в комплексе, что позволит разрабатывать маркетинговые мероприятия с учетом интересов и потребителя, и организации, обеспечивая разумный компромисс в создании ценности для каждого из них. Следует отметить, что в каждой конкретной ситуации для организации будет полезен тот или иной набор маркетинговых инструментов, который должен определяться в соответствии со спецификой деятельности организации на основе результатов проведенной оценки КО и согласовываться с выбранной стратегией.

Седьмой этап заключается в реализации предложенных мероприятий по повышению КО, что предусматривает решение задач по привлечению информационных, материальных, финансовых, человеческих и других ресурсов, обеспечению прямой и обратной связи между исполнителем (руководителем) и подразделениями организации, мотивации персонала (так как показатели любых направлений деятельности организации напрямую зависят от той работы, которую выполняют люди) и координации (создании иерархической структуры, которая призвана обеспечить распределение задач, урегулирование полномочий руководства и ответственности). Следовательно, основной целью данного этапа является создание всех условий, необходимых для проведения запланированных мероприятий по повышению КО.

Завершающим, восьмым этапом процесса УКО, является контроль и оценка достигнутых результатов по обеспечению конкурентоспособности организации.

В данных методических положениях оценку эффективности мероприятий предлагается проводить с точки зрения их влияния на КО, используя рекомендации, представленные авторами при описании

второго и третьего этапов. В результате их осуществления определяется прогнозируемое состояние КО, которое может быть достигнуто при условии реализации разработанных мероприятий. Прогнозируемое состояние КО сравнивается с текущим состоянием для принятия решения о целесообразности внедрения разработанных мероприятий.

В заключение следует отметить, что УКО является сложным и многогранным процессом. Это связано с непрерывным внутренним развитием, происходящим в организации, постоянным изменением механизма управления, динамизмом внешних условий функционирования. Методическое обеспечение решения задач УКО играет важную роль в процессе управления любой организацией. Использование предложенных методических положений, предусматривающих всестороннее изучение и оценку внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации, позволит адекватно определить тип ее конкурентоспособности, выявить основные направления развития организации, выбрать подходящую маркетинговую стратегию, разработать и обосновать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Литература

1. Жданова Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Е.С. Жданова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. Экономика и управление. – 2016. – С.46-52.
2. Карчага Е.С. Модели комплекса маркетинга / Е.С. Карчага // Исследования молодых ученых: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, декабрь 2019 г.). – Казань: Молодой ученый, 2019. – С. 39-41. – URL <https://moluch.ru/conf/stud/archive/353/15441/> (дата обращения: 01.02.2020).
3. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс. 6-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер – СПб.: Питер, 2019. – 448 с.
4. Лунев В.В. Клиентоориентированность как доминирующая стратегия управления продажами / В.В. Лунев // Вестник СамГУПС. – 2013. – №3 (21). – С. 45-49.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.
6. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – Минск: М.: Инфра-М, 2016. – 608 с.
7. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью в условиях инновационного развития экономики: монография / А.А. Чурсин. – М.: Экономика, 2017. – 607 с.
8. Шаламова Н.Г. Модификация методов стратегического анализа с учетом динамики развития экономических процессов / Н.Г. Шаламова, В.А. Шевырев // Вестник университета. – 2013. – № 12. – С. 148-151.
9. Hoskisson Robert E. Strategic management: Concepts: competitiveness and globalization / Robert E. Hoskisson, R. Duane Ireland, Michael A.Hitt. – Cengage South-Western, 2011. – 448 p.

Ссылка на статью: Доброходова А.Г., Шаламова Н.Г. Методические аспекты управления конкурентоспособностью организации на основе маркетингового подхода // Московский экономический журнал (QJE.SU). – 2020. – № 3. – С. 47 – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-3-2020-27/>