

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНО МЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В статье автор рассматривает ретроспективу изменения условий конкуренции и трансформации бизнеса, обеспечивающие конкурентоспособность компаний на каждом этапе развития экономики. В работе приводится классификация конкурентных преимуществ компаний, выявляются новые направления и подходы к обеспечению на современном этапе.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, интеллектуальный капитал, организационные знания, сотворчество, крауд-технологии.

Ретроспектива изменения подходов к конкурентоспособности компаний. Бизнесу в привычном для нас виде в наступающую эпоху приходит конец. Темп современных изменений требует, чтобы компании за несколько лет приспособивались к переменам, на которые уходила жизнь нескольких поколений. Происходящие перемены ставят перед компаниями совершенно иные задачи адаптации, аналогов которым в прошлом не было. Значительное превышение предложения над спросом, жесткая конкуренция, сокращение жизненных циклов продуктов и технологий, ограниченность физических ресурсов компаний, усиление регулирования их деятельности со стороны государства, общества, международных структур, непредсказуемость изменения факторов внешней среды обуславливает необходимость адаптации к ним за счет новых, ранее не используемых подходов, средств и методов. Залогом успеха является наилучшее соответствие деятельности компании условиям внешней среды.

Каждые 10 лет список компаний-лидеров рынков меняется почти полностью. Преуспевающие компании изобретают себя заново, непрерывно развивают существую-

щие и создают новые ресурсы и способности, оказываются впереди рынка и потребителей.

Конкурентные преимущества организации связаны с моментами ее превосходства в конкретный момент времени над другими участниками рынка, которые не могут быть легко скопированы конкурентами, это длительная потребительская выгода, основанная на уникальной комбинации *ресурсов* фирмы и ее *организационных способностей* использовать и создавать свои ключевые компетенции, и как следствие, материализованные выгоды.

В табл. 1 приведены основные характеристики изменения условий бизнеса, конкуренции и составляющие успеха компаний, обеспечивающие их конкурентоспособность на каждом этапе развития экономики.

В современных условиях глобализации конкуренция представляет собой борьбу за кошелек потребителя уже на уровне планирования его расходов на конкуренты-желания, т. е. это уже не отраслевая конкуренция и не межотраслевая (с производителями товаров-заменителей), а борьба условно каждого предприятия с каждым за «кусочек пирога» от мирового совокупного ограниченного в каждый момент платежеспособного спроса.

¹ Щербакова Татьяна Серафимовна – кандидат экономических наук, доцент Российского университета дружбы народов; e-mail: tatyana_05@bk.ru.

Таблица 1

Ретроспектива изменения условий конкуренции и трансформация бизнеса

Стадии	1900–1930 гг.	1930–1950 гг.	1950–1970 гг.	1970–1990 гг.	1990–2010 гг.	Настоящее время
1	2	3	4	5	6	7
Условия конкуренции						
1. Соотношение спроса и предложения	Спрос на предметы первой необходимости опережает предложение	Дифференцированный спрос	Насыщение спроса для отраслей первого поколения Развитие НТП – новые виды спроса и отрасли	Предложение опережает спрос	Предложение значительно опережает и формирует спрос	
2. Рынки сбыта	Местные	Внутри-страновые	Интернационализация рынков сбыта. Рынки развивающихся стран	Мировые рынки сбыта	Глобальный рынок сбыта	
3. Регулирование рыночного поведения фирм	Минимальное	Ограничения со стороны государства и общества	Государственное и общественное регулирование	Усиление государственного регулирования, межгосударственное регулирование	Жесткое воздействие государства, мирового сообщества, социальная ответственность	
4. Частота обновления продукции	Не меняется	Редкое	Умеренное	Регулярное	Высокая	Очень высокая
5. Конкуренция	Минимальная	Отраслевая	Межотраслевая (товары заменители), международная	Мировая – за ограниченный платежеспособный спрос покупателя на уровне планирования его покупок		
6. Темп изменений внешней среды	Медленные реакции фирм		Сравнимый с реакцией фирм	Быстрее реакции фирм		

7. Привычность событий во внешней среде	Привычные	В пределах экстраполяции		Неожиданные, но предсказуемые	Неожиданные	Совершенно новые
1	2	3	4	5	6	7
8. Трансформация бизнеса	Экономика масштаба		Экономика качества	Экономика клиента Экономика скорости	Экономика информации	Экономика компетенций и взаимодействий
Трансформация деятельности фирм						
Рыночные требования	Низкая цена	Видовое разнообразие товаров	Низкие издержки – производительность	Качество	Кастомизация, скорость реагирования	Инновации, сервис
Возможности успеха	Повторение прошлого опыта	Экстенсивный рост	Оптимизация использования внутренних ресурсов, интенсивный рост	Прорывные инновации, маркетинг, гибкость	Удержание баланса с неопределенным и нестабильным окружением	Адаптивность
Ресурсная логика	Внутренние ресурсы компаний			Внешние ресурсы связанных участников процесса		Любые внешние ресурсы
Трансформация бизнеса	Увеличение масштабов производства		Увеличение масштабов компаний ТНК	Производственная кооперация участников цепочек создания ценности	Обмен информации – виртуальная интеграция Совместное создание и использование знаний – интеллектуальные сети	Создание новых возможностей, совместное управление компетенциями – <i>сотворчество</i> . Формирование отношений клиентом. Партнерства
Направленность усилий менеджмента	Научная организация труда	Совершенствование организации производства	Вертикальная интеграция	Совершенствование внутренних бизнес-процессов, микрологистика	Совершенствование и координация внешних бизнес-процессов, макрологистика: цепи поставок	<i>Расширенное предприятие:</i> аутсорсинг, альянсы, кластеры, виртуальные организации, оболочечные структуры

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Роль работника	Придаток к машине	Член организации	Социальный элемент организации	Ключевой элемент системы		Социальный капитал компании
Характер управления	Авторитарное	Административные методы управления	Социально-психологическая направленность управления	Управление персоналом		Лидерство, команды, Самоуправление. Рефлексия
Основной капитал	Физический Материальные и финансовые активы			Человеческий. Организационное знание		Отношенческий. Социальный. Инфраструктурный
Рычаги в компании	Принуждение Мотивация Организационная культура Управление организационными знаниями Эмоциональный интеллект Крауд-технологии					

Конкурентоспособность «расширенного предприятия». Конкурентоспособность отдельного предприятия как юридического лица, актуальна только на локальных рынках. Во главе угла конкурентоспособности сегодня находится понятие «расширенного предприятия», основу которого составляет интеграция усилий в цепочке создания ценности конечного продукта, «заточенность» на конечного потребителя. Конкурентоспособность сегодня все больше основывается на сетевых эффектах, на способности устанавливать *взаимовыгодные отношения* с партнерами, которые являются специалистами в своей сфере. Это позволяет использовать в целях повышения конкурентоспособности материальные, финансовые, человеческие ресурсы, мощности (здания и оборудование) всех участников цепочки создания ценности, а также возможности единого управления и совместной организации деятельности на взаимовыгодной основе, финансовую поддержку, использования интеллектуального капитала поставщиков, партнеров, потребителей и даже конкурентов. Развитие

направлений и возможностей интеграции представлены в табл. 2.

Конкурентоспособны сегодня крупные структуры, ориентированные не на конфронтацию, а на синергизм взаимодействия и согласование интересов всех участников, открытые потребителям, конкурентам, поставщикам, критически настроенным общественным группам, обеспечивающие прозрачность в финансах, репутации, связях с властями всех уровней.

Однако конкурентоспособность крупных структур не складывается механически из конкурентоспособности входящих в них компаний и создаваемых продуктов и услуг. Они не могут иметь единый уровень и, кроме того, по-разному меняются во времени. Совокупная конкурентоспособность будет всегда определяться уровнем самого слабого звена. Ключевым словом сегодня является *способность* в динамике:

- к взаимодействию, синергизму, сетевому партнерству, нахождению компромиссов интересов всех участников в условиях «расширенного предприятия», развитию партнеров

до единого уровня, наилучшим образом соответствующего требованиям среды;

- к созданию новых видов бизнеса и продуктов за счет комбинирования различных навыков и умений «расширенного предприятия»;
- к созданию организационного знания и реализации возможностей социального интеллекта компании, обеспечивающих непрерывность развития, совершенствования и обучения в «расширенном предприятии».

Вместе с тем динамика происходящих во внешней среде изменений требует соответствующей скорости реагирования, обуславливая потребность в «быстрых» предприятиях, создающих будущее:

- способных динамично «мыслить» (управлять по «слабым сигналам», предвидеть возможности и угрозы, предвосхищать проблемы, прогнозировать события, иметь высокую «плотность» инновационных идей и разработок, быстро пропускать их через «сито» эффективности);
- способных изыскивать ресурсы на развитие;
- способных быстро принимать решения в условиях неопределенности (адаптивные проектные структуры,

отсутствие бюрократии, командная работа, вовлечение всего персонала, непрерывное совершенствование, разработка сценариев развития событий и подходов к их решению, предвосхищение проблем, гибкость реагирования и др.);

- способных управлять взаимоотношениями с потребителями и быстро и эффективно выводить инновации на рынок, обеспечивая конкурентоспособность развития.

Основа конкурентоспособности – интеллектуальный капитал компании. Залогом конкурентоспособности компаний сегодня выступает использование организационного знания, коллективного разума для притока и реализации свежих идей для трансформации бизнеса. Фирма, опирающаяся на коллективный разум, способна продуцировать и реализовывать большее количество исключительных решений и имеет повышенные шансы на успех.

Интеллектуальный капитал компании как коллективная умственная энергия представляет результат синергического эффекта взаимодействия человеческих активов компании, ее рыночных нематериальных активов (отношенческих ресурсов) и инфраструктурных активов (организационных ресурсов), позволяющие получать от используемых ресурсов доходность покры-

Таблица 2

Направления интеграции усилий компаний

Интеграция усилий в пределах основной деятельности		Территориальная интеграция компаний взаимосвязанных и поддерживающих отраслей	Интеграция усилий компаний по отдельным функциям
Внутри предприятия	С участниками цепочки создания ценности		
Вертикальная интеграция	Горизонтальная интеграция, аутсорсинг	Транснациональные компании	Союзы
	Управление цепями поставок	Конгломераты, консорциумы	Альянсы
	Виртуальные организации, оболочечные структуры	Кластеры	Партнерства

вающую и превышающую альтернативную стоимость этих ресурсов (табл. 3).

Это «интеллект» жизненного успеха компании по созданию капитализированных выгод потребителей, общества в целом, самой компании, способность фирмы создавать новые знания, использовать и создавать новые ключевые компетенции в результате сотрудничества, взаимодействия, общения в пространстве как деловых, так и межличностных отношений в процессе функционирования компании.

Уровень развития современных технологий (информационных, коммуникационных и т. п.) предоставляет компаниям неограниченные возможности развития за счет составляющих интеллектуального капитала.

Организации как социальная система формирует организационное поведение

своих работников и через него способна влиять на результаты взаимодействия с окружающей средой.

Социальный капитал компании [1] – это значительно больше, чем ее человеческий потенциал. Кроме собственно знаний навыков, опыта сотрудников, понятие социального капитала компании включает в себя ее социальный интеллект, ее социальные сети, эмоциональный интеллект, которые в итоге позволяют обеспечивать рыночную конкурентоспособность компании в условиях непрерывных перемен.

Социальный интеллект компании – это ее способность к познанию социальных явлений, способность обеспечивать конкурентоспособность за счет социальной интуиции, социального научения, использования внутреннего опыта, социальной приспособляемости, взаимодействия, со-

Таблица 3

Интеллектуальный капитал компании

Интеллектуальный капитал компании			
Интеллектуальная собственность	Социальный капитал	Отношенческий капитал – отношения, способные создавать ценность	Инфраструктурный капитал
Патенты, лицензии Авторские права Программное обеспечение Права на дизайн Производственные секреты Ноу-хау Товарные знаки Знаки обслуживания	Образование, профессиональная квалификация Связанные с работой знания, умения Компетенции установки (поведенческие особенности, включая социальный интеллект, выносливость, темп жизни и др.) Интеллектуальная гибкость (способность к инновациям, имитациям, адаптации, саморазвитию) Социальные сети	Репутация, имидж Покупательская лояльность Приверженность торговой марке Портфели заказов Механизмы распределения продукции Деловое сотрудничество с клиентами, поставщиками, контрагентами рынка, с владельцами, властями, регулируемыми органами, со СМИ, группами влияния, финансовыми кругами Партнерские отношения интегрированных участников рынка Профессиональные сообщества	Корпоративная культура Организация бизнес-процессов Методы работы с персоналом Информационные архитектуры компании Сетевые системы взаимодействия Стандарты фирмы

циальной атмосферы сотрудничества и понимания, умения объяснять и убеждать других, межличностных отношений, коллективного взаимодействия для адаптации к изменениям внешней среды.

Понятие эмоционального интеллекта включает в себя способности идентифицировать чужие, выражать и регулировать собственные эмоции для управления мышлением и поведением. Разум и эмоции – две стороны одной медали. Ценность результатов деятельности компании, стоимость ее интеллектуального капитала в значительной степени зависят от того, какие эмоции они вызывают. Развитие обоих составляющих требует одинакового внимания.

Социальные сети, предоставляя широкие возможности для привлечения к развитию компаний широких аудиторий, для создания виртуальных профессиональных, интеллектуальных, сообществ и расширения возможностей использования коллективного разума, позволяют слышать заказчиков, партнеров, сотрудников, гибко реагировать и ускорять бизнес-процессы; обеспечивать высокую плотность и скорость получения идей, получать их где угодно; обнаруживать и вовлекать в процесс деятельности компании внешние таланты; обеспечивать доступ к внешней информации, профессиональным сообществам, экспертам; создавать экосистемы из сотрудников и заказчиков и др.

Сотворчество, крауд-технологии – новое направление обеспечения конкурентоспособности. Современная конкуренция и скорость изменений привели к тому, что моральное старение производимых продуктов наступает много раньше физического, и, как следствие, за пределами неэффективно используются все виды ресурсов. Это ставит вопрос о социальной эффективности и ответственности деятельности компаний.

В подходах к обеспечению конкурентоспособности компаний на современном рынке явно обозначилось новое направление – *сотворчество*, позволяющее по-

иному обеспечивать создание идей и продуктов, совместно использовать компетенции, привлекать внешние по отношению к компании финансовые и человеческие ресурсы (в т. ч. общественные организации, неформальные сообщества, ассоциации потребителей и даже отдельные личности) и возможности. Несомненными преимуществами концепции сотворчества является сокращение риска ошибок при разработке продукта, расширение представления компании о реальных потребностях и желаниях конечных потребителей, а также вовлечение сотрудников разных уровней в генерацию идей [2]. Соинновации Open Innovation активно практикует более половины компаний из списка Fortune 500 [3].

С 2006 г. [4] в оборот бизнеса вошло новое понятие – *краудсорсинг*, образованный от двух английских слов: *crowd* – толпа, *sourcing* – ресурсы. Собственных ресурсов для обеспечения конкурентоспособности хватать перестало, бизнес обратился к внешним ресурсам.

К настоящему времени крауд-технологии (табл. 4) получили уже широкое развитие в мировой практике, а также в России в разных направлениях.

Крауд-технологии позволяют привлекать и использовать внешние ресурсы и идеи от внешней аудитории, создавать уникальные инновации, совершенствовать бизнес-процессы, сокращать время, силы и издержки создания востребованных потребителем продуктов и решения проблем.

Таким образом, конкурентоспособность компаний в настоящее время связана со скоростью приспособления к изменению среды, обеспечивается:

- *скоростью и гибкостью реагирования, адаптивностью, рефлексией, скоростью обучения* – быстрый съедает медленного;
- *динамическими способностями компании* – способностями распознавать и осваивать новые возможности,

Таблица 4

Виды крауд-технологий

№ п/п	Крауд-технологии	Характеристика	Примеры компаний
1.	Крауд-финансирование (crowdfunding) Крауд-инвестинг	Привлечение средств без возмещения Инвестирование в стартап	Лидерство занимает Kickstarter.com (США) – за 4 года работы сайта 3,5 млн человек профинансировали 109 тыс. проектов общей суммой 626 млн долл. В России – краудфандинговые платформы Boomstarter и Planeta
2.	Крауд-создание (crowdcreation)	Создание конкурсного видео, дизайн материалов, написание контента и прочее силами толпы. Этот вид используется в основном в социальных медиа и на открытых форумах	Компания из Чикаго Threadless – дизайн футболок, Nike – дизайн кроссовок Linux (операционная система, особенностью которой является открытый исходный код)
3.	Крауд-голосование (crowdvoting)	- простое голосование за различные варианты без объяснения выбора и предложения других вариантов; - сбор информации; - сбор мнений, - тестирование	Google
4.	«Мудрость толпы» (crowd wisdom или wisdom of the crowd)	Использования знаний людей для решения проблем, предсказания результатов или разработки корпоративной стратегии	Сеть кофеен Starbucks – идеи развития; Сбербанк – совершенствование бизнес-процессов [5] FidorBank (Германия) – интернет-банк, полностью построенный на принципе крауд-сорсинга [6]
5.	Крауд-сторминг	Поиск в среде потребителей продукта предложений, которые могут улучшить его качество	Procter&Gambler – новые продукты Lego – новые виды конструкторов В России проект – innobos.ru.
6.	Крауд-кастинг, крауд-рекрутинг	Поиск людей и организаций, способных решить задачи, стоящие перед отделами исследований и разработок крупных корпораций	Компания Witology по заказу госкорпорации «Росатом» осуществила уникальный проект «ТеМП 2012», позволивший быстро подобрать коллектив талантливых сотрудников и существенно снизить стоимость [7]

- предвосхищающим совершенствованием (изменением) компании, технологий, структуры, стремлением идти своим путем, реконфигурировать и защищать знания как активы, компетенции и комплиментарные активы;
- *операционной эффективностью* – уникальной структурой затрат;
 - *продуктовым лидерством* – предвосхищением потребностей, выявлением новых возможностей для создания новых продуктов, рынков, технологий;
 - *клиентоориентированностью* – лояльностью, предвосхищением потребностей, формированием отношений с клиентами, сотворчеством (созданием новых возможностей за счет использования крауд-технологий, интеллектуальных сетей, соучастия);
 - *драйвом созидания* как приоритетом наряду с желанием получить прибыль, использованием творческих способностей, предпринимательства;
 - *наличием эмоционального интеллекта компании* – умением выстраивать дружелюбный по отношению к клиентам, персоналу и партнерам бизнес;
 - *способностью* выстраивать организационную культуру компании с ориентацией на ценности в широком социальном контексте, способствующую установлению гармонизации мирового сообщества.

Список использованных источников

1. Щербакова Т.С. Социальный капитал как основа конкурентоспособности компании // Труд и социальные отношения. 2013. № 8. С. 3–7.
2. Сотворчество: IDEA made by коллектив [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://wiki.witology.com/index.php/>.
3. Адаптация подхода открытых инноваций под задачи корпораций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://openinnovation.ru/files/adaptation.pdf>.
4. Самая богатая часть планеты работает бесплатно во время перерывов на кофе»: редактор Wired Джефф Хау о краудсорсинге [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://theoryandpractice.ru/posts/5001-camaya-bogataya-chast-planety-rabotaet-besplatno-vo-vremya-pereryvov-na-kofo-redaktor-wired-dzheff-khau-o-kraudsorsinge>.
5. Карасюк Е. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 280 с.
6. Кронер М. Интернет-банк не нуждается в менеджерах, офисах и других пережитках прошлого. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/hopesandfears/hopes-experience/149163-mattias-kroner-fidor-bank-pochemu-banku-nenuzhny-menedzhery-po-prodazham>.
7. Проект «ТеМП 2014» для Госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://witology.com/clients_n_projects/3505/.