

УДК 339.137:658

**О. В. Власова**

Курский государственный медицинский университет, Курск,  
e-mail: olgavlasova82@mail.ru

**Л. А. Жилинкова**

Курская академия государственной и муниципальной службы, Курск,  
e-mail: L\_zhilinkova@mail.ru

**С. А. Беляев**

Курский государственный медицинский университет, Курск,  
e-mail: serg-belyaev13@yandex.ru

**В. И. Стекачев**

Курский государственный аграрный университет, Курск,  
e-mail: stekacheff.viktor@yandex.ru

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, экономическая безопасность, макросреда, организационная структура, государственное регулирование.

В условиях стремительно меняющейся рыночной среды организации вынуждены реагировать на возникающие вызовы, риски и угрозы, связанные с усилением уровня конкуренции. В данном аспекте актуальным направлением обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта является управление его конкурентоспособностью, что требует не только проведение всесторонней оценки внешней и внутренней среды, но и разработки стратегии и концепции на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Целью настоящей работы является рассмотрение теоретических и методологических аспектов управления конкурентоспособностью организации в современных социально-экономических и геополитических условиях. Авторами рассмотрены подходы к определению понятий «конкуренция», «конкурентоспособность», определена сущность механизма управления конкурентоспособности на уровне хозяйствующего субъекта, а также обозначены его уровни, принципы, факторы, оказывающие влияние на данные процессы. Установлено, что управление конкурентоспособностью организации является сложным многоступенчатым процессом, предполагающим выявление и изучение имеющихся проблем, внешней и внутренней среды, факторов, рисков и угроз, рынка, анализ факторов и потенциала для обеспечения конкурентоспособности организации, ресурсного потенциала, выработка конкурентной стратегии, ее конкретизация, разработка соответствующих мероприятий и деятельности по ее выполнению с последующим контролем. Авторами предлагается повышение роли государства как инструмента поддержки российского бизнеса с помощью госзаказов и реализации глобальных инфраструктурных проектов, конкурентоспособность которого теряется в силу санкционных действий недружественных стран и ухудшения макроэкономического состояния страны.

**О. V. Vlasova**

Kursk state medical university, Kursk, e-mail: olgavlasova82@mail.ru

**L. A. Zhilinkova**

Kursk academy of state and municipal service, Kursk, e-mail: L\_zhilinkova@mail.ru

**S. A. Belyaev**

Kursk state medical university, Kursk, e-mail: serg-belyaev13@yandex.ru

**V. I. Stekachev**

Kursk state agrarian university, Kursk, e-mail: stekacheff.viktor@yandex.ru

## **THEORETICAL ASPECTS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION**

**Keywords:** competitiveness, competition, economic security, macro-environment, organizational structure, government regulation.

In a rapidly changing market environment, organizations are forced to respond to emerging challenges, risks and threats associated with increased competition. In this aspect, the current direction of ensuring the economic security of an economic entity is the management of its competitiveness, which requires not only a comprehensive assessment of the external and internal environment, but also the development of a strategy and concept at the strategic, tactical and operational levels. The purpose of this work is to consider the theoretical and methodological aspects of managing the competitiveness of an organization in modern socio-economic and geopolitical conditions. The authors consider approaches to the definition of the concepts of «competition», «competitiveness», define the essence of the mechanism for managing competitiveness at the level of an economic entity, and identify its levels, principles, and factors influencing these processes. It is established that the management of an organization's competitiveness is a complex multi-stage process involving the identification and study of existing problems, external and internal environment, factors, risks and threats, market, analysis of factors and potential to ensure the competitiveness of the organization, resource potential, development of a competitive strategy, its concretization, development of appropriate measures and activities for its implementation, followed by control. The authors propose to increase the role of the state as a tool to support Russian business through government orders and the implementation of global infrastructure projects, the competitiveness of which is being lost due to the sanctions actions of unfriendly countries and the deterioration of the country's macroeconomic condition.

### **Введение**

В современных рыночных условиях хозяйствующему субъекту недостаточно предложить потребителю товар высокого качества, чтобы быть конкурентоспособными на рынке: текущая модель потребительского поведения говорит о том, что потребители во многом ориентируются не столько на качество и конкурентоспособность приобретаемого товара или услуги, сколько конкурентоспособности предприятия, изготовившего этот товар или оказывающее определенную услугу. Хозяйствующие субъекты вынуждены функционировать в условиях постоянно меняющейся рыночной среды, находящейся под влиянием социально-экономических и геополитических факторов, что обуславливает необходимость использования гибких подходов к управлению конкурентоспособностью организации и индивидуальных подходов к потребителям своей продукции, товаров и услуг.

Данная тема является актуальной, поскольку в условиях быстро меняющихся рыночных условий обеспечение конкурентоспособности является одной из ключевых задач стратегического управления организацией. Конкурентоспособность предприятий определяет возможность эффективного функционирования и развития отрасли, успешно решая вопросы обеспечения экономической безопасности и импортозамещения в условиях наличия различного рода и природы рисков и угроз. С другой стороны, конкурентоспособность организации является характеристикой, определяющей степень ее отличия от конкурентов, как для потребителей, так и для инвесторов, а также свойством, демонстрирующим возможности и степень адаптации к условиям рынка [1].

**Цель исследования** – рассмотрение теоретических и методологических аспектов управления конкурентоспособностью организации в современных социально-экономических и геополитических условиях.

### **Материал и методы исследования**

Достижение поставленных целей исследования основывается на использовании результатов исследований ученых и экспертов в области обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Авторами рассмотрены подходы к определению понятий «конкуренция», «конкурентоспособность», определена сущность механизма управления конкурентоспособности на уровне хозяйствующего субъекта, а также обозначены его уровни, принципы, факторы, оказывающие влияние на данные процессы. В статье используются общенаучные методы исследования: обобщение научной практики, синтез, анализ, дедукция, индукция.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Конкуренция как экономическая категория представляет собой элемент рыночного механизма, являющийся движущей силой развития рыночной экономики и способом ее саморегулирования [2]. Условно можно выделить несколько уровней конкуренции в экономике: микроуровень (отдельные виды продукции, хозяйствующие субъекты), мезоуровень (отрасли экономики), макроуровень (экономика государства). Одной из ключевых целей функционирования любой коммерческой организации является достижение первенства в конкурентной борьбе на рынке, что позволит максимизировать

финансовый результат исходя из имеющегося потенциала.

Конкурентоспособность организации представляет собой интегрирующий показатель финансово-хозяйственной, производственной деятельности, организационно-управленческой деятельности, ресурсного потенциала и эффективности его использования [3]. Механизм управления конкурентоспособностью организации представляет собой комплекс взаимосвязанных мер и действий, позволяющих эффективно противодействовать негативному воздействию факторов и угроз внешнего и внутреннего характера в целях достижения конкурентных преимуществ перед конкурентами и лидерства как в отрасли, так и на рынке в целом в соответствии с поставленными целями и задачами стратегического развития. При этом в зависимости от уровня принимаемых управленческих решений, а также объектов, на которые они направлены, можно выделить уровни управления конку-

рентоспособностью организации, отличные как по своему содержанию, так и по периоду времени их реализации (рис. 1).

Воронов Д.С. и Криворотов В.В. характеризуют управленческий цикл обеспечения конкурентоспособности организации с структурной точки зрения, выделяя три его важнейших блока: конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности организации, выработка и реализация конкурентной стратегии [4]. К числу ключевых функций в аспекте управления конкурентоспособностью организации можно отнести планирование, координация, контроль, мониторинг, управление финансовой устойчивостью, платежеспособностью, обеспечение экономической безопасности организации. При этом организация работы системы управления конкурентоспособностью организации основывается на следовании ряда принципов, в расширенном виде систематизированные нами в рис. 2.

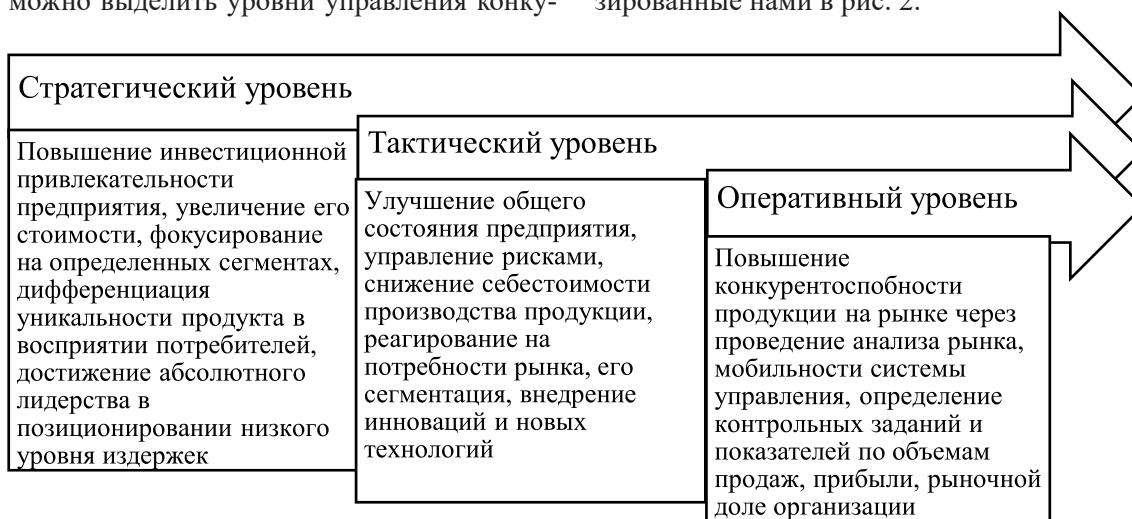


Рис. 1. Уровни управления конкурентоспособностью организации

Суть механизма управления конкурентоспособностью заключается в определении целей и задач функционирования и развития организации, путей, методов и способов их достижения согласно определенным принципам при этом сохраняя и укрепляя конкурентные преимущества как хозяйствующего субъекта, так и производимых товаров и оказываемых услуг на рынке в условиях неопределенности рыночной среды и под влиянием факторов внешнего и внутреннего характера. Следование принципам управления конкурентоспособности организации позволяет эффективно разработать и реализовать концепцию стратегического раз-

вития хозяйствующего субъекта на каждом из уровней с целью достижения обозначенных целей и направлений развития.

Также конкурентоспособность стоит рассматривать с точки зрения социально-экономической категории, состояние которой зависит от большого числа факторов, процессов и явлений. Так, Береговая И.Б. под фактором конкурентоспособности предприятия понимает условия, в которых и с учетом влияния которых хозяйствующий субъект вынужден функционировать, а также определяющие характер его поведения, принимаемые управленческие решения, направленные на достижение определенной конкурентоспособности [5].



Рис. 2. Принципы управления конкурентоспособностью организации



Рис. 3. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации.  
Источник: составлено авторами по данным [6]

В научной и прикладной практике существует множество вариантов классификации факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность организации, но при этом наибольшее распространение получило деление на внешние и внутренние по отношению к самому хозяйствующему субъекту. На рис. 3 представлена классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность организации в зависимости от природы возникновения.

Все факторы конкурентоспособности организации являются взаимозависимыми и взаимообусловленными, что определяет необходимость учета их характера и масштабов влияния в целях прогнозирования и планирования стратегического развития хозяйствующего субъекта в целях обеспечения его конкурентоспособности. Внутренние факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации, можно условно разделить на такие группы как: рыночные, управленческие, эффективность функционирования организации, технические. В то время как внешние можно разделить на политические, экономические, социальные, научно-технические.

В целях обеспечения конкурентоспособности организации необходимым является разработка соответствующей стратегии, включающей в себя обозначение четких целей и задач на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях, путей их достижения, инструментов, методов и способов ис-

ходя из результатов комплексного анализа рынка, отраслей, сегментов, учета факторов, рисков, угроз, потенциала и возможностей хозяйствующего субъекта. В данном аспекте стоит определить ключевые направления деятельности организации, имеющие основополагающую значимость с точки зрения обеспечения ее конкурентоспособности с градацией их значимости. В практике количественного отражения этого часто используемым инструментом является многоугольник конкурентоспособности, способный наглядно демонстрировать диспропорции (рис. 4).

Обеспечение конкурентоспособности организации должно включать в себя управление элементами системы управления, производства, реализации продукции и оказания услуг, взаимодействия с внешней средой и другими хозяйствующими субъектами. Целями конкурентной стратегии организации в данном аспекте является определение видения того, как предприятие будет конкурировать в своей отрасли и реализация задач по максимизации прибыли, доли в сегменте за счет деятельности по таким направлениям как: маркетинг, продажи, рабочая сила, инновации, исследования и разработки, финансы, планирование и прогнозирование, производственная специализация, продажи, организация и управление производством, оптимизация и повышение эффективности организационной и управленческой структуры организации.

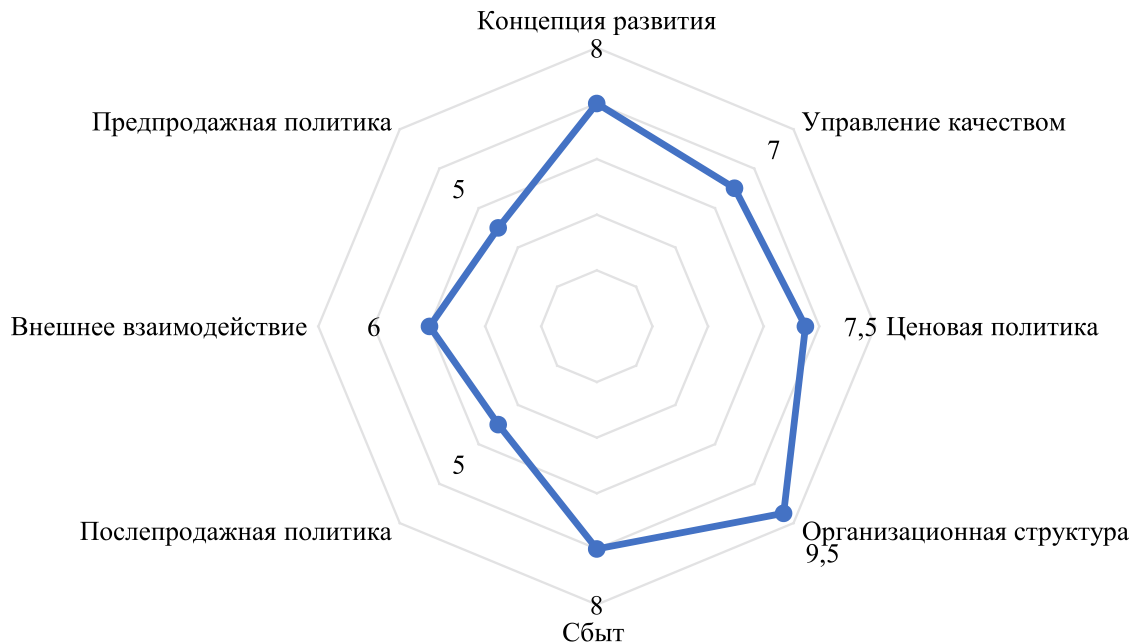


Рис. 4. Многоугольник конкурентоспособности организации

В данном аспекте реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности организации по М. Портеру возможна по таким базовым стратегическим подходам как: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование [7]. Достижение абсолютного лидерства в издержках предполагает создание таких производственных мощностей, которые позволят снизить издержки с максимизацией экономической эффективности организации, что позволит снизить себестоимость производства продукции, что повышает уровень доходов организации значительно выше среднеотраслевых значений, при этом сохраняя качество продукции на необходимом уровне. Следование стратегии дифференциации предполагает позиционирование продукта или услуги на рынке уникальной для потребителя в различных формах реализации, что позволяет максимизировать уровень прибыли организации. Третьей стратегией обеспечения конкурентоспособности организации является фокусирование, предполагающее определение узконаправленной цели стратегического развития в определенной группе покупателей, сочетающее в себе инструменты первых двух стратегий применительно не ко всей отрасли, а в рамках определенного сегмента.

Эффективность выбора той или иной стратегии обеспечения конкурентоспособности организации напрямую зависит от ее позиционирования на рынке и результатов проведенной оценки внутренней и внешней среды. Стратегия и концепция обеспечения конкурентоспособности организации предполагает определение четкого набора инструментов, применяемых для достижения обозначенных целей и реализации утвержденных задач. Условно их можно классифицировать на пять групп в зависимости от направлений деятельности: стратегический менеджмент, организационное развитие, маркетинг, инновационный менеджмент, управление качеством [1].

Результаты оценки конкурентоспособности организации являются информационной базой для принятия соответствующих управленческих решений в данном аспекте. Данный

процесс предполагает выявление и изучение имеющихся проблем, внешней и внутренней среды, факторов, рисков и угроз, рынка, анализ факторов и потенциала для обеспечения конкурентоспособности организации, ресурсного потенциала, выработка конкурентной стратегии, ее конкретизация, разработка соответствующих мероприятий и деятельности по ее выполнению с последующим контролем.

### **Выводы (заключение)**

В условиях быстро меняющихся рыночных условий управление конкурентоспособностью является одной из ключевых задач функционирования и стратегического развития организации, обеспечения экономической безопасности в условиях влияния факторов внешнего и внутреннего характера. Система управления конкурентоспособностью организации структурно представлена тремя уровнями: стратегический, тактический и оперативный. Управленческие решения применяются в соответствии с обозначенными целями и задачами стратегии и концепции, принципами исходя из оценки внешней и внутренней среды с использованием определенных инструментов и методов. При этом система управления конкурентоспособностью организацией должна соответствовать ряду требований, к числу которых относятся адаптивность, гибкость, своевременность принятия решений, целеполагание.

В российских условиях последних лет конкурентоспособность организации сильно зависит от степени отраслевых санкций, в результате чего ограничиваются ресурсные возможности в сфере финансового и инновационно-технологического обеспечения. Формирование дополнительных логистических порогов предопределяет рост затрат и итоговых цен на продукцию, которые частично пытаются сдержать через инструменты ужесточения монетарной политики, но для производственного бизнеса это приводит к росту стоимости кредитных ресурсов. В этом плане для российского бизнеса сформирован значительный вызов и трудности, препятствующий сохранению не только глобальной конкурентоспособности, но защите своей ниши на отечественном

рынке. Поэтому авторская позиция заключается в необходимости на данном этапе развития российской экономики в повышении государственной роли, расходы которого могут стать драйвером и поддержкой в основополагающих отраслях, завязанных изначально на рынках недружественных стран и потерявших свою конкурентоспособность в силу нерыночных факторов.

*Библиографический список*

1. Мусаева Х.М., Дзокаева З.М. К вопросу об управлении конкурентоспособностью коммерческой организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 6 (41). С. 217-221.
2. Яни А.В. Теоретико-методологические аспекты и роль конкуренции в развитии экономических субъектов и национальной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 5. С. 1609–1628. doi: 10.18334/ce.15.5.112100.
3. Грибов П.Г., Лозик Н.Ф. Управление конкурентоспособностью организации // Интернет-журнал «Науковедение» Том 8, № 3 (2016). [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/101EVN316.pdf> (дата обращения: 2.02.2024)
4. Воронов Д.С., Криворотов В.В. Методика повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития территории. 2017. № 5 (91). С. 59-74.
5. Береговая И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Символ науки. 2015. № 12-1. С. 90-93.
6. Воронцова Ю.Н., Лихачева Е.Е. Управление конкурентоспособностью отраслевого предприятия в условиях нестабильности мирового рынка // Умная цифровая экономика. 2023. Т. 3, № 1, С. 70-76.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. 454 с.