

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2410-7395-2020-4-76-94>

АНАЛИЗ ПЕРЕДОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ¹

**Г. С. Тимохина, Н. И. Ивашкова,
Т. В. Муртузалиева, А. В. Шишкин**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье в рамках выполнения базовой части государственного задания в сфере научной деятельности (проект № FSSW-2020-0009) авторами систематизированы передовые международные и отечественные практики управления конкурентоспособностью на основе сбора и анализа вторичных данных актуальных исследований за период 2015–2020 гг. Авторы уточняют, что в постиндустриальной рыночной экономике управление конкурентоспособностью предприятия предопределяется наличием конкурентных преимуществ, которые обуславливаются не продуктами предприятия, а ключевыми компетенциями, создающими ценности для потенциальных и фактических потребителей. Выделены направления создания конкурентных преимуществ зарубежными и российскими компаниями на основе ключевых компетенций, позволяющих создавать ценность для потребителей, дифференцироваться от конкурентов, обладать универсальностью для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия. Из большого массива данных о международных и российских практиках управления конкурентоспособностью авторами были проанализированы преимущественно маркетинговые и управленческие технологии, позволяющие развивать ключевые компетенции для создания конкурентных преимуществ. Такой подход был обусловлен тем, что именно маркетинг и менеджмент как наука и практика, позволяют достичь конкурентных преимуществ за счет инновационных подходов к созданию и донесению ценностей потенциальным и фактическим потребителям на основе ключевых компетенций.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, ключевые компетенции, международные и российские практики.

ANALYSIS OF LEADING INTERNATIONAL AND LOCAL PRACTICES OF MANAGING COMPETITIVENESS

**Galina S. Timokhina, Natalya I. Ivashkova,
Taira V. Murtuzaliev, Anatoliy V. Shishkin**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

In this article, as part of the implementation of the basic part of the state assignment in the field of scientific activity (project N FSSW-2020-0009), the authors systematize leading international

¹ Статья подготовлена в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования № FSSW-2020-0009 «Разработка методологии управления конкурентоспособностью предприятий в сфере товарного обращения в условиях цифровой экономики».

and local practices of managing competitiveness based on collected and analyzed secondary data from recent studies of 2015–2020. The authors specify that in a post-industrial market economy, managing competitiveness of an economic entity is predetermined by the presence of competitive advantages, which depend not on the output of an economic entity but on the key competencies that create value for potential and actual consumers. Accordingly, the authors identify aspects in creating competitive advantages by foreign and Russian companies based on key competencies that allow to: create value for consumers, differentiate from competitors, and have the universality to effectively manage competitiveness of the company. Based on a large array of data on international and Russian practices of managing competitiveness the authors analyzed mainly marketing and management methods that allow to acquire key competencies to create competitive advantages. This approach was due to the fact that it is marketing and management as fields of science and their practical application that make it possible to achieve competitive advantages through innovative approaches to creating and delivering values to potential and actual consumers based on key competencies.

Key words: competitive advantages, key competencies, international and russian practices.

Введение

Процессы перехода общества к постиндустриальной сервисной, информационной, инновационной, цифровой экономике знаний меняют характер конкуренции как на международном, так и российском рынках и обуславливают необходимость качественно иных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия. В связи с данными социокультурными и экономическими процессами значительно эволюционирует содержательное наполнение сложного конструкта «управление конкурентоспособностью предприятия» в контексте экономических и управленческих наук и практики бизнеса.

Управление конкурентоспособностью предприятия ранее понималось как целенаправленное воздействие государственных структур и хозяйствующих субъектов рынков на процессы организации прибыльного производства и реализации товарной продукции по ценам не выше и по качеству не хуже, чем у других рыночных контрагентов в своей рыночной нише, что определялось наличием и стоимостью ресурсов, уровнем и динамикой цен на все используемые ресурсы, факторами среды: экономической политикой государства и степенью ее воздействия на рыночного контрагента [2].

В постиндустриальной экономике (сервисной, информационной, инновационной, цифровой, экономике знаний) принципиально меняется структурное и содержательное наполнение рассматриваемого конструкта. Управление конкурентоспособностью предприятия в постиндустриальной рыночной экономике понимается как динамическая способность хозяйствующих субъектов рынков способствовать формированию конкурентных преимуществ в создании и донесении ценностей потенциальным и фактическим потребителям на основе ключевых компетенций предприятия [9; 10; 13].

В постиндустриальной рыночной экономике управление конкурентоспособностью предприятий, в том числе предприятий в сфере товарного обращения, предопределяется наличием у них конкурентных преимуществ, первопричиной которых являются ключевые компетенции, создающие ценность для потребителя. Таким образом, конкурентное преимущество предприятия обуславливается не его продуктами, а ключевыми компетенциями [24]. Ключевые компетенции могут быть определены как творческое объединение множества технологий вокруг знания потребностей, запросов и ценностей потребителя, маркетинговая интуиция, знания и умения, позволяющие управлять ими таким образом, чтобы добиться синергии [10]. Соответственно, прослеживается очевидная логика повышения конкурентоспособности предприятия за счет формирования и развития ключевых компетенций, основными признаками которых являются следующие [10]:

- ценность для потребителя: ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышать значимость бренда компании и продукта в сознании потребителя;
- дифференциация от конкурентов: способность создавать и иметь уникальные умения, навыки и технологии;
- универсальность: ключевые компетенции обеспечивают переход к будущим рынкам, позволяют успешно конкурировать на нескольких рынках [7; 10].

В настоящем исследовании авторами проведен анализ международной и отечественной практик формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, позволяющих создавать ценность для потребителей, дифференцироваться от конкурентов, обладать универсальностью для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия.

При проведении анализа международной и отечественной практик управления конкурентоспособностью предприятия авторами учитывались следующие ограничения исследования:

1. Для анализа применения передовых практик авторы опирались на актуальные международные и российские исследования, посвященные данным практикам, за период 2015–2020 гг.
2. Для того чтобы несколько сузить анализ практик управления конкурентоспособностью, авторами рассматривались преимущественно маркетинговые и отчасти управленческие технологии, позволяющие реализовать компетенции, отвечающие основным вышеперечисленным признакам. Такой подход обусловлен тем, что практики повышения конкурентоспособности в научно-практической литературе представлены с позиций разных отраслей наук: транспортных технологий, инженерного

строительства, исследований окружающей среды, менеджмента, социологических исследований, маркетинга и т. д. Однако именно маркетинг-менеджмент как наука и практика позволяет достичь конкурентных преимуществ за счет инновационных подходов к созданию и донесению ценностей потенциальным и фактическим потребителям на основе ключевых компетенций.

3. В работе авторы используют термин «ключевые компетенции», на основе которых создаются конкурентные преимущества предприятия, предполагая, что для каждого предприятия это будут те виды деятельности, в которых компания обладает достаточно развитыми навыками и умениями для повышения конкурентоспособности на рынке. Таким образом, учитывая существующую методическую проблему выявления компетенций и разграничения ключевых и неключевых компетенций, авторы исходили из того, что ключевые компетенции – это уникальные достижения конкретного предприятия, вносящие весомый вклад в повышение его конкурентоспособности [7]. В связи с этим авторами были проанализированы не сами ключевые компетенции, а те направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, в которых предприятия потенциально могут создавать свои уникальные технологии.

4. Авторы не претендуют на абсолютную полноту анализа всех существующих направлений создания конкурентных преимуществ в силу их множественности, поэтому представляют только некоторые направления, что обусловлено ограничениями по объему научной статьи.

5. Анализ передовой международной и отечественной практик управления конкурентоспособностью в строгом научном смысле сравнительным не является, поскольку международные практики создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций активно перенимаются и используются отечественными предприятиями.

Методы исследования: анализ, синтез, деконструкция, традиционный анализ вторичной информации.

Анализ передовых международных и отечественных практик создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций

Анализ международных и отечественных практик создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций был проведен по признакам ключевых компетенций и представлен в виде систематизированных направлений создания конкурентных преимуществ (табл. 1). Рассмотрим каждое из направлений создания конкурентных преимуществ зарубежными и российскими компаниями более подробно.

1. Направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, позволяющих создавать ценность для потребителей.

Т а б л и ц а 1

**Направления создания конкурентных преимуществ на основе
ключевых компетенций в международной и российской практике**

Признаки ключевых компетенций	Создание ценности для потребителей	Дифференциация от конкурентов	Универсальность для перехода к будущим рынкам
Содержание компетенций, соответствующих признакам	Ключевые компетенции должны вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышать значимость бренда компании и продукта в сознании потребителя	Ключевые компетенции связаны со способностью создавать и иметь уникальные умения и навыки, технологии	Ключевые компетенции обеспечивают переход к перспективным рынкам, позволяют успешно конкурировать на нескольких рынках
Направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций	SMART-маркетинг. Кобрендинг. Бизнес-модель, основанная на экономике коллаборативного потребления. Бизнес-модель агрегации сервисов. Маркетинг игры. Геймификация. Просьюмеризм	Цифровые технологии в отраслях. Цифровой маркетинг. Бизнес-модель «экосистема бизнеса» – цифровые платформы. Экологическое управление цепочкой поставок. Нейрофизиологическая модель поведения потребителей. Технологии кросс-маркетинга. Модель совместного сетевого взаимодействия для регулирования eWOM. Модель зрелости способности. Интеллектуальный капитал компании. Новые креативные объединения. КСО и ответственные инновации	Стратегия текущего (непрерывного) потока. Стратегии конгломерантной и концентрической диверсификации

Предполагается, что ключевая компетенция создает ценность конечных продуктов компании и вносит существенный вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышает значимость бренда компании в сознании потребителя.

SMART-маркетинг (SMART-технологии в маркетинге) – новый целевой подход к планированию маркетинговых решений на принципах

SMART – реализуется, так же как маркетинговое управление потребительскими ценностями, на основе постановки целей в бизнесе, планирования бизнес-процессов, оценке эффективности маркетинговых решений. Эффективность маркетинговых решений определяется их цикличностью, соответствием реализованных решений поставленным целям, планируемых показателей данным результатам анализа и прогноза развития макро- и микросреды предприятия [1; 12].

Кобрендинг как маркетинговый альянс для совместной реализации маркетинговых программ и проектов усиливает потребительский капитал брендов, что способствует дифференциации компании относительно конкурентов в сознании потребителей. Данная технология изначально предполагала подбор подходящего партнера в рамках альянса с учетом айдентики объединяющихся марок, что было реализовано, например, в альянсе компаний Nike и Apple, создавших инновационную систему для любителей бега Nike + iPod (конгруэнтный брендинг). В настоящее время кобрендинг проявляет себя как объединение большого количества разноплановых и разнопрофильных партнеров, например, коллекция эпатажного бренда Vetements в коллаборации с 18 мировыми брендами, работающими в абсолютно разных ценовых и продуктовых сегментах (неконгруэнтный брендинг) [14].

Практики применения неконгруэнтного брендинга формируют такую динамичную конкурентную среду, в которой потребитель ищет новый опыт, неповторимые впечатления, особую эмоциональную связь с брендом.

Применение бизнес-модели, основанной на экономике коллаборативного (совместного) потребления. Сущность такой модели выражается в организации бизнеса с учетом склонности потребителей не к покупке и перманентному владению, а к совместному использованию блага. Данная модель особенно актуальна для работы с целевым сегментом – потребителями поколения Z, которое отличается открытостью ко всему новому, мобильностью, слабой дифференциацией виртуального и реального мира, практичностью и умением работать с информацией. В странах БРИКС такая бизнес-модель показывает хорошие результаты на рынках услуг аренды автомобиля, краткосрочной аренды недвижимости, микрозаймов, доставки еды, онлайн-образования, облачного хранения данных, аренды вещей и услуг, туризма [12; 20]. По данным результатов исследований, основными выгодами и ценностями, получаемыми потребителями на основе совместного потребления, являются комфорт, инновационность, возможность следовать современным тенденциям, одобрение участия членами референтной группы, забота об окружающей среде [11].

Применение бизнес-модели агрегации информационных и логистических сервисов в электронной коммерции. Эта модель характеризует организаци-

онно-управленческую специфику бизнеса. Агрегатор как хозяйствующий субъект предоставляет программную платформу с единым пользовательским интерфейсом, позволяющую потребителям получать определенные выгоды за счет удобного и рационального выбора, а также сравнения предложений большого количества поставщиков. Признаки классификации агрегаторов многочисленны и могут варьироваться от признака «источник доходов» до «выстраивание отношений с потребителями» [8]. В частности, по признаку «нацеленность на удержание пользователя/потребителя» агрегаторами выступают компании, предлагающие сервисы по доставке еды (Delivery Club, Uber Eats), услугам такси, распространению мультимедийного контента (Яндекс.Музыка, Steam), продаже широкого ассортимента товаров (крупные торговые площадки AliExpress, Amazon) и др.

Маркетинг игры – новый подход к взаимоотношению с потребителями, создающий условия для их творческой самореализации, получению неожиданных ощущений в силу разрушения общепринятых шаблонов. В маркетинге игры взаимоотношения с потребителями строятся не на желании соответствовать ожиданиям потребителя, а скорее на игнорировании ожиданий, некоторой интриге, формировании новых стереотипов, что воплотилось в проекте 2019 г. сети ресторанов KFC, главным действующим лицом которого стал цифровой двойник основателя компании [14].

Геймификация – человеко-ориентированное проектирование на основе использования игровой динамики и мышления игр в неигровом контенте для повышения вовлеченности потребителей целевого сегмента в процесс принятия решений, повышения узнаваемости и лояльности бренду [15]. Геймификация продуктивна в маркетинге товаров и услуг, а также в маркетинге персонала, ориентированных на внешних и внутренних потребителей поколения Y и Z [22]. Успешная реализация геймификационного проекта Badgeville и Yammer в таких компаниях, как Deloitte, Samsung, Dell, Accenture в рамках управления персоналом и маркетинга персонала, проекта «Квест на миллион» от Тинькофф Банка в маркетинге услуг и др. подтверждает эффективность использования игровых практик для повышения конкурентоспособности компаний.

Применение феномена просьюмеризма – стратегии сотрудничества, которые дают возможность совместно создавать ценности на основе привлечения компаниями-производителями к процессам разработки и совершенствования продуктов потребителей-просьюмеров [24]. Сфера применения просьюмеризма весьма широка – от создания Википедии – универсальной интернет-энциклопедии со свободным контентом, ремиксов и кавер-версий в музыкальной индустрии до совершенствования автомобилей компании BMW [13]. Результатом взаимовыгодного сотрудничества компании и потребителей-просьюмеров являются, с одной стороны,

конкурентные преимущества усовершенствованного продукта и его эффективное продвижение потребителями, с другой стороны, получение просьюмерами высоких добавленных ценностей в силу самореализации, востребованности своих знаний, умений и навыков, проявления индивидуальности.

2. Направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, позволяющих дифференцироваться от конкурентов, обеспечивать конкурентоспособность международным и российским компаниям (см. табл. 1).

Поскольку ключевые компетенции – это уникальные достижения конкретного предприятия, которые являются неким сплавом технологий, навыков, знаний и опыта, нами были проанализированы не сами ключевые компетенции, а те направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, в которых предприятия потенциально могут создавать свои уникальные технологии, невоспроизводимые конкурентами.

Применение цифровых технологий в различных отраслях, в частности, в сфере товарного обращения предполагает развитие технологий мобильной коммерции, облачных технологий для быстрой обработки больших данных, социальных технологий, информационных технологий для реинжиниринга бизнеса, информационных технологий оценки бизнеса [5; 22]. Так, применение технологий мобильной коммерции выражается в использовании мобильных приложений, push-уведомлений посредством биконов для донесения до потребителя справочной информации, в использовании технологии дополненной реальности (Nike, IKEA), визуального поиска товара с помощью фотографии (сеть люксовых универмагов Neiman Marcus) и др.

Цифровой маркетинг (диджитал-маркетинг) – деятельность по донесению ценности до потребителя на основе цифровых методов и способов коммуникаций с потребителями по наиболее популярным и удобным для них онлайн- и офлайн-каналам. Интернет маркетинг (онлайн-маркетинг) включает в себя веб-сайт, лендинг, SEO, контент-маркетинг, рекламу с оплатой за клик (PPC), SMM (на платформах Facebook, Instagram, ВКонтакте, Одноклассники, YouTube, Телеграм, Twitter, TikTok), CPA-сети, E-mail-маркетинг, партнерский маркетинг, входящий маркетинг, мобильный маркетинг, видеомаркетинг. Цифровые инструменты позволяют выявлять тенденции в потребительском поведении и принимать обоснованные решения по привлечению целевой аудитории в воронку продаж, управлять конверсией [21].

Применение новой бизнес-модели «экосистема бизнеса». Цифровые платформы как гибридные структуры ориентированы на создание ценности посредством прямого взаимодействия и транзакций между заинтересованными участниками товарообмена [22]. Платформа выступает как

центр формирования бизнес-экосистемы, образующей систему товарообращения на всех типах рынков: B2B, B2C, B2G, C2C [4]. Цифровые платформы, в частности, платформы Apple, Amazon, Alibaba, 1С, СБЕР обладают большим синергетическим эффектом, чем традиционные каналы товародвижения, оказывают значительное влияние на макроэкономику, изменяя способы и механизмы осуществления торговли.

Экологическое управление цепочкой поставок (Green Supply Chain Management – GSCM) в компании обуславливает определенные экологические, финансово-экономические и конкурентные преимущества. Транснациональная корпорация Samsung Electronics, имеющая 2 500 поставщиков со всего мира, эффективно применяет систему экологического управления в работе с поставщиками. Компания внедряет систему сертификации экопартнеров для тщательного контроля цепочки поставок, ежегодно проводит комплексную оценку поставщиков, контролирует объем потребления ими энергии. Российское отраслевое инновационное объединение производителей и поставщиков экопродукции и экоуслуг «Экокластер» в своей деятельности опирается на собственные экостандарты, декларирующие, что продукция поставщиков по различным показателям должна превосходить существующие в Российской Федерации нормы и соответствовать европейским стандартам экологической безопасности. Результатом зарубежных исследований по данной теме является выявление прямой зависимости между инициативами GSCM и показателями конкурентоспособности компаний [16].

Применение нейрофизиологической модели поведения потребителей – новейшей разработки в области нейромаркетинга дает возможность маркетинг-менеджменту компаний математически моделировать поведение потребителей в процессе принятия решений, учитывать реакцию потребителей на барьеры и стимулы при выборе товаров и услуг. Нейрофизиологические модели разработаны израильско-американским психологом Даниелем Канеманом [19] и российским маркетологом и аналитиком Д. М. Зверевым [3]. Созданная в рамках модели система маркетинговых метрик позволяет измерять степень привлекательности индивидуальных и корпоративных брендов, сравнивать с аналогичными продукты конкурента, тестировать силу воздействия на потребителя всех элементов интегрированных маркетинговых коммуникаций, составлять карты потребительского опыта и траекторий покупки.

Технологии кросс-маркетинга в организации бизнес-процессов предприятий предполагают объединение двух или более маркетинговых технологий, применяемых для общей целевой аудитории для синергии за счет снижения затрат на ресурсы. Кросс-маркетинг – это взаимовыгодное партнерство неконкурирующих компаний по совместному продвижению дополняющих друг друга товаров, услуг, приводящее к экономии ресурсов, росту лояльных потребителей, увеличению числа контактов

компаниям с целевыми потребителями, повышению узнаваемости бренда и повышению его имиджа [6]. Данная технология интересна для предприятий рынка B2C, но относительно новая на рынке B2B. Удачными российскими примерами кросс-маркетинговых технологий являются маркетинговые акции торговой сети «Пятерочка», Сбербанка, платежной сети Visa; FixPrice и такси; розничной сети Soho и сети магазинов косметики «Иль де Ботэ».

Применение модели совместного сетевого взаимодействия для регулирования eWOM-эффектов (electronic word-of-mouth communication). Зарубежные и российские исследования подтверждают, что взаимодействие с брендом и намерение потребителей коммуницировать посредством eWOM, формирует не только положительный, но и отрицательный фон в Сети, фактически создает двойников бренда. Такие коммуникации потребителей в Сети оказались критическими факторами, влияющими на конкурентоспособность компаний, сохранение идентичности и ценностей бренда в сознании потребителей [25]. Применение данной модели для регулирования eWOM позволяет формировать доверие к бренду со стороны лидеров мнений и целевой аудитории, исключать ситуации «раздвоения личности бренда» (бренды табачных изделий Camel, Starbucks), укреплять эмоциональную связь с брендом.

Применение модели зрелости способности (Capability Maturity Model – СММ) – модель развития, которая лежит в основе дорожной карты по внедрению кадровых практик, эффективного управления проектами, имеет пять уровней зрелости: начальный, управляемый, определенный, прогнозирующий и оптимизирующий. За рубежом большинство IT-компаний используют эту модель для улучшения своих кадровых практик, крупные заказы по разработке ПО доверяют только компаниям, прошедшим сертификацию на соответствие модели СММ. Так, например, индийская компания Tata Capital начала применять данную модель в 2011 г. и за полтора года перешла с уровня 2 на уровень 3 [17]. Основными преимуществами данной модели для самых разных компаний являются следующие: стандартизация ключевых процессов, ясность ролей, объективность с точки зрения оценки производительности, эффективная коммуникация, повышение уровня вовлеченности сотрудников.

Формирование и развитие интеллектуального капитала предприятия. Интеллектуальный капитал понимается как важный фактор повышения конкурентоспособности предприятий, создания стоимости в экономике знаний и представляет собой комбинацию четырех элементов: рыночных активов, человеческих активов, интеллектуальной собственности и инфраструктурных активов. Зарубежные исследования позволили обнаружить положительную взаимосвязь между темпом роста выручки и отдачей от интеллектуального капитала, а также инвестициями в основной капитал. При этом размер предприятия фирмы и отрасль не оказывают

статистически значимого воздействия на зависимую переменную [26]. Концепция интеллектуального капитала применяется многими ведущими мировыми компаниями BP, Skandia, Dow Chemical, PriceWaterhouseCoopers и др. для разработки корпоративной стратегии и повышения конкурентоспособности.

Новые креативные объединения – творческие мастерские (коворкинг-центры) создаются для взаимодействия хозяйствующих субъектов наукоемких отраслей в целях решения сложных технологических задач на основе инноваций. Такие инновационные центры являются площадкой, на которой концентрируется множество конкурирующих между собой бизнес-решений. Креативные центры активно создаются в России и за рубежом и отмечаются динамичным подходом к решаемым бизнес-задачам для соответствия актуальным инновационным трендам. В России имеется разнообразие коворкингов: офисные, промышленные, ремесленные. Промышленные коворкинги (например, GARAЖ) объединяют изобретателей и перспективных предпринимателей, офисные («Под крышей») занимаются консалтингом по вопросам предпринимательской деятельности, ремесленные («Южный IT-ПАРК») создают условия для сотрудничества IT-специалистов при поддержке государства [4].

Корпоративная социальная ответственность (КСО) и ответственные инновации являются факторами повышения конкурентоспособности, что неоднократно подтверждалось результатами зарубежных и российских исследований. Инициативы компании в области корпоративной социальной ответственности и ответственных (устойчивых) инноваций оказывают положительное влияние на лояльность к бренду и имидж бренда, что отличает компанию от конкурента [21]. Зарубежные компании Nestle SA (Switzerland) группа «Food, Beverage & Tobacco», Unilever NV (Netherlands) группа «Household & Personal Products» и METRO AG (Germany) группа «Food & Staples Retailing», российские СБЕР, «Роснефть», ЛУКОЙЛ, «Ростелеком», «Газпром», АК Барс, ВТБ-24 являются лидерами в применении КСО во всех ее направлениях: экология, социальная работа, КСО по отношению к сотрудникам, работа с поставщиками.

3. Направления создания конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций, обеспечивающих универсальность (см. табл. 1).

Предполагается, что ключевые компетенции обеспечивают компании потенциальный доступ к широкому спектру перспективных рынков, позволяют успешно конкурировать на нескольких рынках.

Стратегия текущего (непрерывного) потока (Flowing Stream Strategy) предполагает управление непрерывностью с учетом сил преемственности одновременно с изменениями для поддержания и повышения конкурентоспособности в турбулентной рыночной и экономической среде. Ре-

ализация стратегии текущего потока рассмотрена нами на основе анализа кейса по международной практике управления конкурентоспособностью индийской компании Tata Motors [18] (табл. 2, 3).

В течение анализируемого десятилетнего периода Tata Motors, будучи одной из крупнейших и старейших компаний, попала в поле сил преемственности, которые могли привести ее к исчезновению. Тем не менее Tata Motors создала ключевые компетенции по инновационным способам интеграции сил изменений с жизненно важными силами непрерывности (преемственности).

Т а б л и ц а 2

Силы преемственности в стратегии текущего потока международной компании Tata Motors

Характеристика составляющих сил	Доказательная база
Ориентация на потребителя: наличие внутренней и глобальной клиентской базы, повышение качества; снижение затрат на отбраковку; сокращение незапланированных поставок; повышение точности прогнозов	В 2018–2019 гг. рост объема продаж на 13,9%. Доля рынка за год – 6,3% – увеличилась на 60 базисных пунктов по сравнению с 2017–2018 гг. Самый высокий доход от продаж в 2019 г.
Повышение эффективности производства и цепочки поставок: база стратегических поставщиков; обучение поставщиков; система точной и всесторонней оценки поставщиков	В течение 2018–2019 финансовых годов базовые затраты поставщиков сократились за счет рационализации на 30%
Созданные инфраструктуры: увеличение производственных мощностей за счет экспансии на мировой рынок; оптимизация производственных операций; аутсорсинг некоторых процессов	Приобретение Land Rover и Jaguar для расширения инфраструктуры на международном уровне. Рост чистых продаж и прибыли фирмы за счет приобретений
Исследования и разработки: инновационные модели (электромобиль, разработка двигателя на биометане для автобусов; регистрация дизайнера для облачного автомобиля	Самые высокие затраты на НИОКР в 2019 г., рост в 2,5 раза по сравнению с 2010 г. Электрический Jaguar I-Pace – трехкратный чемпион мира. За 2017–2018 гг. Tata Motors имеет 80 патентов, зарегистрировано 23 образца
Ценность бренда: имидж доверия и приверженности; репутация мирового бренда за счет наследия, технологического прорыва, глобального присутствия и социальной ответственности бизнеса	За счет покупки двух британских брендов Land Rover и Jaguar компания вошла в сегмент автомобилей премиум-класса, зарекомендовала себя как мировой бренд. Увеличение расходов на продвижение бренда: в 2019 г. – в 2,8 раза больше, чем в 2010
Благосостояние сотрудников: стратегии привлечения, удержания, развития и вознаграждения талантов; мультикультурный состав рабочей силы	Рост расходов на улучшение комфорта, интеллектуального и социального благополучия персонала: в 2019 г. – на 234% больше, чем в 2010 г.

Tata Motors пытается интегрировать конфликтующие силы преемственности и изменений за счет внедрения инноваций, расширения своего присутствия на международном рынке, выхода в глобальный рыноч-

ный сегмент за счет новых технологических продуктов. Стратегия непрерывного (текущего) потока позволяет Tata Motors успешно управлять конкурентоспособностью на внутреннем и внешних рынках.

Т а б л и ц а 3

**Силы изменений в стратегии текущего потока международной
компании Tata Motors**

Характеристика составляющих сил	Доказательная база
Глобализация: коммерческая международная интеграция; снижение торговых барьеров, снижение стоимости производства	Экспорт увеличился и достиг в 2019 г. 4 629 054 единиц, что превышает показатели 2015 г. на 130%
Рост конкуренции: выход на мировой рынок потенциальных конкурентов с новыми моделями; ужесточение прямой конкуренции; возрождение старых брендов	В целях обеспечения международной конкурентоспособности Tata Motors представила на рынок модификации Tiago, Bolt, Tigor, Zest и Nexon Sumo Gold в сегменте пассажирских автомобилей
Изменение потребительских предпочтений: приоритетные ценности потребителей – имидж бренда, цена эксплуатации, дополнительные опции, комфорт передвижения и др.	Рост за предыдущие 5 лет потребностей внутреннего рынка в отношении коммерческих автомобилей на 163%; в отношении пассажирских автомобилей – на 129%
Появление новых технологий: развитие информационных технологий, транспорта и связи, цифровизация бизнеса	Выявлены факторы, влияющие на принятие потребителями новых технологий, и, соответственно, добавленной стоимости автомобилей: экологическая устойчивость, ценности бренда, доверие к бренду
Электронный бизнес: системы электронных платежей и переводов денежных средств; электронный обмен данными (ЭОД – EDI, electronic data interchange); Интернет (включая электронную почту)	Повышение точности прогнозов. Сокращение затрат на расширение клиентской базы. Прозрачность коммерческих операций. Улучшение связей с поставщиками и дилерами за счет онлайн-программ
Слияния и поглощения: рост масштабов производства; экономия на масштабе; капитализация компаний	Приобретение двух британских брендов, испанского предприятия по производству автобусов Hispano Carrocera, подразделения по производству коммерческих автомобилей Daewoo
Государственная политика: законодательство по запрету экологически вредных технологий, фокус на стратегии электрификации для улучшения экологических характеристик легковых автомобилей, инициатива «Made in India»	Инициативы, касающиеся окружающей среды. Сотрудничество с другими компаниями по созданию среды, необходимой для внедрения электромобилей. Электрический Jaguar I-Pace получил награду World Green Car 2019

Диверсификация бизнеса – это выход в новые сферы бизнеса, не связанные с прошлой коммерческой и технологической деятельностью компании (конгломерантная диверсификация), и в те сферы, в которых у компании есть коммерческий и технологический опыт (концентрическая диверсификация). Зарубежные исследователи проблем диверсификации изучают влияние диверсификации на показатели деятельности ком-

пании, ее конкурентоспособность, а также возможности выхода на внешние рынки с помощью этих стратегий [23]. В частности, исследования, проведенные на выборке 31 компании, котирующейся на Нигерийской фондовой бирже, показали, что диверсифицированные компании опережают многопрофильные по показателям ROA и ROI. При этом связанные диверсифицированные компании (концентрическая диверсификация) показали положительную динамику ROA (26,8%), несвязанные и гибридные диверсифицированные компании (конгломерантная диверсификация) продемонстрировали положительную динамику ROE (81,7 и 20,5%). Стратегия диверсификации ведет и к росту прибыльности (20%), позволяет легче выйти на внешние рынки [26]. Такие диверсифицированные конгломераты, как «Яндекс», СБЕР, «Альфа групп», SIEMENS, PHILIPS, ABB, 3M, General Electric Co, Honeywell, United Technologies и др. успешно работают на внутреннем и внешних рынках, в том числе за счет эффекта диверсификации.

Заключение

На основе анализа вторичных данных о международных и отечественных практиках формирования конкурентных преимуществ авторами были систематизированы направления создания конкурентных преимуществ на основе компетенций, позволяющих создавать ценность для потребителей, дифференцироваться от конкурентов, обладать универсальностью в целях эффективного управления конкурентоспособностью предприятия. Как мы уже отмечали выше, в силу большого массива данных о практиках повышения конкурентоспособности на глобальных и внутренних рынках с позиций разных наук и их отраслей, были рассмотрены преимущественно управленческие и маркетинговые практики. Вместе с тем анализ показал, что строго разделить международные и российские практики управления конкурентоспособностью не представляется возможным, как и выполнить их сравнительный анализ по каким-то значимым признакам. Как правило, новые технологии, бизнес-модели, стратегии теоретически зарождаются и практически обосновываются на зарубежных рынках, затем последовательно или параллельно реализуются в российской практике.

Список литературы

1. Андреев С. Н. Маркетинговое управление потребительскими ценностями // Совместное создание ценности в вузе в цифровую эпоху: развитие предметных областей – роли преподавателей и обучающихся : материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции

«Плехановский форум преподавателей» / под общ. ред. И. И. Скоробогатых, А. В. Лукиной. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2020. – С. 12–21.

2. Жданова Е. С Анализ определений термина конкурентоспособность предприятия // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – Т. 1. – № 4. – С. 1–8.

3. Зверев Д. М. Нейрофизиологическая модель поведения потребителей // Практический маркетинг. – № 10 (272). – 2019. – С. 3–20.

4. Кольган М. В. Концептуальные основы построения самовоспроизводящейся маркетинговой системы в период цифровой модернизации предприятий // Практический маркетинг. – 2019. – № 7 (269). – С. 29–35.

5. Красюк И. А., Кольган М. В. Направления и формы организации маркетинга в условиях цифровизации // Практический маркетинг. – 2019. – № 7 (269). – С. 3–9.

6. Красюк И. А., Назарова Э. А. Маркетинговые технологии в организации бизнес-процессов розничной торговли // Практический маркетинг. – 2019. – № 7 (269). – С. 10–16.

7. Маркова В. Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. – 2014. – № 1 (64). – С. 29–36.

8. Мигачев И. Б. Перспективы и риски развития агрегаторов товаров и услуг на российском рынке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 6. – С. 73–81.

9. Никулин Р. А. Трансформация факторов конкурентоспособности в условиях цифровой экономики // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 1 (35). – С. 56–64.

10. Прахалад К. К., Фазй Л., Ренделл Р. Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – С. 357–383.

11. Ребязина В. А., Збанду Н. Г. Поведение представителей поколения Z в условиях экономики совместного потребления // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. – № 1 (139). – С. 22–27.

12. Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. СМАРТ-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 5. – С. 92–96.

13. Тимохина Г. С. Феномен просьюмеризма в маркетинге партнерских отношений // Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов XI Международной конференции : в 2 т. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2016. – С. 297–303.

14. Хмелькова Н. В. Переосмысление кобрендинга в эпоху постмодерна: методологический анализ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 6 (134). – С. 8–18.

15. Шкляр Т. Л. Геймификация: аспект влияния на решение потребителя о покупке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 2. – С. 32–36.
16. Akhtar P. Drivers of Green Supply Chain Initiatives and their Impact on Economic Performance of Firms: Evidence from Pakistan's Manufacturing Sector // Journal of Competitiveness. – 2019. – N 11 (2). P. 5–18.
17. Ambastha A. Building Competitiveness through People CMM: A case of Implementation in Tata Capital // International Journal of Global Business and Competitiveness. – 2013. – N 1. – P. 52–57.
18. Garg Sushil & Shamita. Internationalization of Tata Motors: Strategic Analysis Using Flowing Stream Strategy Process // International Journal of Global Business and Competitiveness. – 2019. – N 14 (1). – P. 54–70.
19. Kahneman D., Tversky A. Choices, Values and Frames. – New York : Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation, 2000.
20. Kumar V., Lahiri A, Dogan O. B. A Strategic Framework for a Profitable Business Model in the Sharing Economy // Industrial Marketing Management. – 2018. – N 69. – P. 147–160.
21. Lu J., Ren L, Zhang C., Wang C, Shahid Z., Streimikis J. The Influence of a Firm's CSR Initiatives on Brand Loyalty and Brand Image // Journal of Competitiveness. – 2020. – N 12 (2). – P. 106–124.
22. Momaya K. S. Innovation Capabilities and Firm Competitiveness Performance: Thinking Differently about Future // International Journal of Global Business and Competitiveness. – 2018. – N 13 (1). – P. 16–25.
23. Oladimeji M. S., Udosen I. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance // Journal of Competitiveness. – 2019. – N 11 (4). – P. 120–131.
24. Prahalad C. K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. – Brighton : Harvard Business Press, 2004.
25. Phan Q. P. T., Pham N. T., Nguyen L. H. L. How to Drive Brand Engagement and eWOM Intention in Social Commerce: A Competitive Strategy for the Emerging Market // Journal of Competitiveness. – 2020. – N 12 (3). – P. 136–155.
26. Xu J., Liu F. The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Modified and Extended VAIC Model // Journal of Competitiveness. – 2020. – N 12 (1). – P. 161–176.

References

1. Andreev S. N. Marketingovoe upravlenie potrebitelskimi tsennostyami [Marketing Management of Consumer Values] *Sovmestnoe sozdanie tsennosti v vuze v tsifrovuyu epokhu: razvitie predmetnykh oblastey – roli prepodavateley i obuchayushchikhsya : materialy VIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Plekhanovskiy forum prepodavateley»* [Joint Value

Creation in Higher Education in the Digital Age: Development of Subject Areas-The Roles of Teachers and Students: Proceedings of the VIII all-Russian Scientific and Practical Conference «Plekhanov forum of teachers», edited by I. I. Skorobogatykh, A. V. Lukinoy. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2020, pp. 12–21. (In Russ.).

2. Zhdanova E. S. Analiz opredeleniy termina konkurentosposobnost predpriyatiya [Analysis of Definitions of the Term Enterprise Competitiveness], *Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii*, 2015, Vol. 1, No. 4, pp. 1–8. (In Russ.).

3. Zverev D. M. Neyrofiziologicheskaya model povedeniya potrebiteley [Neurophysiological Model of Consumer Behavior], *Prakticheskiy marketing*, No. 10 (272), 2019, pp. 3–20. (In Russ.).

4. Kolgan M. V. Kontseptualnye osnovy postroeniya samovosproizvodyashcheysya marketingovoy sistemy v period tsifrovoy modernizatsii predpriyatiy [Conceptual Foundations for Building a Self-Replicating Marketing System During the Period of Digital Modernization of Enterprises], *Prakticheskiy marketing*, 2019, No. 7 (269), pp. 29–35. (In Russ.).

5. Krasnyuk I. A., Kolgan M. V. Napravleniya i formy organizatsii marketinga v usloviyakh tsifrovizatsii [Directions and Forms of Marketing Organization in the Context of Digitalization], *Prakticheskiy marketing*, 2019, No. 7 (269), pp. 3–9. (In Russ.).

6. Krasnyuk I. A., Nazarova E. A. Marketingovye tekhnologii v organizatsii biznes-protssessov roznichnoy trgovli [Marketing Technologies in the Organization of Retail Business Processes], *Prakticheskiy marketing*, 2019, No. 7 (269), pp. 10–16. (In Russ.).

7. Markova V. D. Metodicheskie aspekty vyyavleniya klyuchevykh kompetentsiy kompanii [Methodological Aspects of Identifying the Key Competencies of the Company], *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, 2014, No. 1 (64), pp. 29–36. (In Russ.).

8. Migachev I. B. Perspektivy i riski razvitiya agregatorov tovarov i uslug na rossiyskom rynke [Prospects and Risks of Development of Aggregators of Goods and Services in the Russian Market], *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2019, No. 6, pp. 73–81. (In Russ.).

9. Nikulin R. A. Transformatsiya faktorov konkurentosposobnosti v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Transformation of Competitiveness Factors in the Digital Economy], *Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii*, 2019, No. 1 (35), pp. 56–64. (In Russ.).

10. Prakhlad K. K., Faey L., Rendell R. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu [MBA Course on Strategic Management]. Moscow, Alpina Publisher, 2002, pp. 357–383. (In Russ.).

11. Rebyazina V. A., Zbandu N. G. Povedenie predstaviteley pokoleniya Z v usloviyakh ekonomiki sovmestnogo potrebleniya [Behavior of

Generation Z Representatives in the Conditions of the Sharing Economy], *Marketing i marketingovye issledovaniyam*, 2020, No. 1 (139), pp. 22–27. (In Russ.).

12. Skorobogatykh I. I., Musatova Zh. B. SMART-marketing: tekhnologii, instrumenty, otsenka effektivnosti [SMART-marketing: Technologies, Tools, Efficiency Assessment], *Kazanskiy ekonomicheskiy vestnik*, 2015, No. 5, pp. 92–96. (In Russ.).

13. Timokhina G. S. Fenomen prosyumerizma v marketinge partnerskikh otnosheniy [The Phenomenon of Prosumerism in Partner Marketing], *Rossiyskie regiony v fokuse peremen : sbornik dokladov XI Mezhdunarodnoy konferentsii* [Russian Regions in the Focus of Change, Collection of Reports of the XI International Conference], in 2 vol. Ekaterinburg, OOO «Izdatelstvo UMTS UPI», 2016, pp. 297–303. (In Russ.).

14. Khmelkova N. V. Pereosmyslenie kobrendinga v epokhu postmoderna: metodologicheskiy analiz [Rethinking Co-Branding in the Postmodern Era: a Methodological Analysis], *Marketing v rossii i za rubezhom*, 2019, No. 6 (134), pp. 8–18. (In Russ.).

15. Shklyar T. L. Geymifikatsiya: aspekt vliyaniya na reshenie potrebitelya o pokupke [Gamification: the aspect of influencing consumer purchasing decisions], *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2020, No. 2, pp. 32–36. (In Russ.).

16. Akhtar P. Drivers of Green Supply Chain Initiatives and their Impact on Economic Performance of Firms: Evidence from Pakistan's Manufacturing Sector, *Journal of Competitiveness*, 2019, No. 11 (2), pp. 5–18.

17. Ambastha A. Building Competitiveness through People CMM: A case of Implementation in Tata Capital, *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2013, No. 1, pp. 52–57.

18. Garg Sushil & Shamita. Internationalization of Tata Motors: Strategic Analysis Using Flowing Stream Strategy Process, *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2019, No. 14 (1), pp. 54–70.

19. Kahneman D., Tversky A. Choices, Values and Frames. New York, Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation, 2000.

20. Kumar V., Lahiri A., Dogan O. B. A Strategic Framework for a Profitable Business Model in the Sharing Economy, *Industrial Marketing Management*, 2018, No. 69, pp. 147–160.

21. Lu J., Ren L., Zhang C., Wang C., Shahid Z., Streimikis J. The Influence of a Firm's CSR Initiatives on Brand Loyalty and Brand Image, *Journal of Competitiveness*, 2020, No. 12 (2), pp. 106–124.

22. Momaya K. S. Innovation Capabilities and Firm Competitiveness Performance: Thinking Differently about Future, *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2018, No. 13 (1), pp. 16–25.

23. Oladimeji M. S., Udosen I. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance, *Journal of Competitiveness*, 2019, No. 11 (4), pp. 120–131.

24. Prahalad C. K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Brighton, Harvard Business Press, 2004.

25. Phan Q. P. T., Pham N. T., Nguyen L. H. L. How to Drive Brand Engagement and eWOM Intention in Social Commerce: A Competitive Strategy for the Emerging Market, *Journal of Competitiveness*, 2020, No. 12 (3), pp. 136–155.

26. Xu J., Liu F. The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Modified and Extended VAIC Model, *Journal of Competitiveness*, 2020, No. 12 (1), pp. 161–176.

Сведения об авторах

Галина Сергеевна Тимохина

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга РЭУ им.
Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: galinatimokhina@yandex.ru

Наталья Ивановна Ивашкова

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга РЭУ им.
Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Ivashkova.NI@rea.ru

Таира Велимагомедовна Муртузалиева

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга РЭУ им.
Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Mutuzalieva.TV@rea.ru

Анатолий Викторович Шишкин

доктор экономических наук, профессор
кафедры маркетинга РЭУ им.
Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Shishkin.AV@rea.ru

Information about the authors

Galina S. Timokhina

PhD, Associate Professor, Associate
Professor of the Department of Marketing
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: galinatimokhina@yandex.ru

Natalya I. Ivashkova

PhD, Associate Professor, Associate
Professor of the Department of Marketing
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Ivashkova.NI@rea.ru

Taira V. Murtuzalieva

PhD, Associate Professor, Associate
Professor of the Department of Marketing
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Mutuzalieva.TV@rea.ru

Anatoliy V. Shishkin

Doctor of Economics, Professor
of the Department of Marketing
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian
University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Shishkin.AV@rea.ru