

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

А. Г. Геокчакян

Государственный университет управления, Москва, Россия

Актуальность рассматриваемой темы определяется тем, что конкуренция и конкурентная среда — одни из определяющих факторов развития компаний практически любой сферы деятельности. Такая ситуация не является исключением и для проектно-ориентированных компаний. Автор рассматривает особенности исследования конкурентоустойчивости организации, а также существенные различия и взаимосвязь понятий «конкурентоустойчивость» и «конкурентоспособность» проектно-ориентированных компаний. Основной целью являлось исследование факторов обеспечения конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний, в статье выделен и проанализирован ряд соответствующих факторов. Они, по мнению автора, представляют собой необходимую основу для поддержания конкурентной позиции компании и преумножения конкурентных преимуществ. В заключение определены взаимосвязь и взаимовлияние этих факторов.

Ключевые слова: конкурентоустойчивость, проектно-ориентированные компании, влияние внешней среды, портфель проектов, факторы устойчивости, система управления.

В современных экономических условиях, характеризующихся процессами глобализации, интернационализации, кастомизации, индивидуализации, вопрос завоевания, укрепления и расширения рыночных позиций является одним из ключевых. Практически все современные компании задаются вопросами: «Как увеличить рынок сбыта?», «Какой товар надо вывести на рынок?», «Где и как найти новых клиентов?», «Что нужно потенциальным клиентам?», «Какие слабые стороны существуют в организации?», «Что мешает организации быть успешной?» и т. д. Эти проблемы связаны с понятиями конкуренции, конкурентной позиции и конкурентоспособности.

Конкурентоспособность, по сути, представляет собой способность компаний удовлетворять потребности клиентов путем производства соответствующих товаров и услуг. Такое понимание является наиболее общим и широким. Вообще понятие «конкурентоспособность» изучало большое количество ученых-экономистов, теоретиков и практиков менеджмента, например А. Смит, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, И. Ансофф, О. Виханский, Й. Шумпетер, Э. Чемберлин и др. [12. С. 5]. Большинство из перечисленных ученых являются идеологами стратегического менеджмента, в связи с чем можно говорить, что понятия конкуренции и конкурентоспособности имеют стратегический характер [14. С. 746].

Рассматривая понятие «конкурентоспособность», Н. В. Надеин считает, что оно характеризует в пер-

вую очередь внешнюю среду организации и показывает ее возможности и позиции в разрезе отрасли, рынка, конкурентов — всего того, что находится «за пределами организации» [13. С. 157]. Говоря о понятии конкурентоспособности, понимаем, что воздействовать на него можно опосредованно, потому что оно включает в себя ряд элементов и факторов, которые не поддаются прямому воздействию руководства компании.

В связи с этим возникают вопросы «внутреннего» развития организации, которые являются практически полностью управляемыми факторами. Такая логика исследования определяет необходимость рассмотрения более сложного и глубоко содержательного понятия — конкурентоустойчивость, которую следует понимать, как возможность организации сохранять свою конкурентную позицию и свои конкурентные преимущества в течение долгого времени под воздействием дестабилизирующих факторов [1. С. 51], формирования и использования совокупного конкурентного потенциала [9. С. 185].

Конкурентоустойчивость поддерживает и обеспечивает конкурентоспособность. Как известно, удержать конкурентную позицию намного сложнее, чем ее завоевать, поскольку для завоевания используются агрессивные методы, после чего организация «расслабляется», а другие компании, наоборот, проявляют все свои возможности для завоевания рынка и устранения конкурентов.

Поэтому любая компания должна стремиться поддерживать устойчивость конкурентной позиции, используя для этого все свои внутренние возможности. В этом и заключается идея понятия и обеспечение самой конкурентоустойчивости.

В рамках данного исследования автором рассматривался вопрос конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний. К проектно-ориентированным можно отнести такие компании, больше половины прибыли от основной деятельности которых получается за счет осуществления проектов и программ. Основное отличие от не проектно-ориентированных компаний заключается в форме и содержании управления — проектное, а не операционно-процессное [2. С. 29]. Естественно, что и понятие, и процессы обеспечения конкурентоустойчивости в проектно-ориентированной компании существенно отличаются. Целью данной статьи является выявление и исследование факторов конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний.

Под факторами конкурентоустойчивости будем понимать элементы и процессы в организации и в ее системе управления, которые позволяют сохранять конкурентную рыночную позицию и конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. При этом при исследовании факторов конкурентоустойчивости необходимо помнить про разницу конкурентоустойчивости и конкурентоспособности и рассматривать именно те факторы, которые позволяют сохранять и развивать совокупный конкурентный потенциал организации и конкурентную позицию на рынке [6. С. 136], а также противостоять дестабилизирующему воздействию внешней среды на организацию.

Конкурентоустойчивость организации в целом определяется рациональным и своевременным реагированием на изменения внешней среды. К основным факторам конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний можно отнести:

— Постоянное наличие необходимого объема материально-технических ресурсов — на этапе разработки проектов и программ составляются графики закупки и использования ресурсов. Наличие ресурсов крайне важно для своевременной реализации проектов, недопущения простоев в ходе реализации, поддержания конкурентной позиции, поскольку серьезная задержка в сдаче проекта заказчику и вывода на рынок может привести к его неактуальности и невостребованности, что, в свою очередь, негативно повлияет на конкурентоустойчивость самой организации.

— Сбалансированный портфель проектов организации — совокупность проектов, реализуемых проектно-ориентированной организацией. При этом проекты в составе портфеля находятся на различных этапах: какие-то реализуются, какие-то разрабатываются, какие-то готовы к сдаче. Поэтому для поддержания конкурентоустойчивости в организации в любой момент должны осуществляться проекты на всех стадиях, нельзя допускать чтобы все проекты были готовы к сдаче (скоро они будут сданы и последующее время организации будет не от чего получать прибыль, пока новые проекты не пройдут весь жизненный цикл), и, наоборот, нельзя, чтобы все проекты инициировались и разрабатывались (поскольку основную прибыль приносят проекты на завершающих этапах). Таким образом, портфель проектов должен быть сбалансированным, то есть содержать проекты на различных этапах реализации;

— Внедрение и использование инновационных технологий — применение инновационных производственных технологий в любой организации необходимо, оно позволяет сокращать затраты на производство, повышать качество выпускаемой продукции. Аналогичный эффект и в проектно-ориентированных компаниях от применения инновационных технологий к разработке и реализации проектов. Инновационные технологии в целом являются двигателем развития организации, и, если компании хотят быть конкурентоустойчивыми, они обязаны их использовать [16. С. 200]. Иначе конкуренты за счет инновационных технологий получают дополнительные преимущества, укрепят свою конкурентную позицию, это позволяет вывести конкуренцию на другой, более высокий уровень, на котором будет невозможно конкурировать [10. С. 257];

— Определенный уровень финансовой свободы — организация должна иметь определенный уровень свободных денежных средств для покрытия незапланированных затрат. Необходимый объем этих свободных средств определяется спецификой реализуемых компанией проектов и партнерских связей. Свободные финансовые средства позволяют компании покрывать неожиданно появляющиеся затраты, не прибегая к кредитам и займам, при этом решать проблему оперативно и без вреда осуществляемым проектам [3. С. 199];

— Специфика отношений с контрагентами — состав и характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами, партнерами, кредиторами в определенной мере влияет на обеспечение

конкурентоустойчивости проектно-ориентированной компании. Чем более устойчивы и более стабильны контрагенты компании, тем меньше от них можно ожидать дестабилизирующего воздействия, которое может выражаться в несвоевременных или некачественных поставках ресурсов, в требовании быстрого возврата долга, начислении большого объема процентов, несвоевременной оплате выполнения определенных этапов проекта, негативном представлении компании во внешней среде. Для поддержания и развития конкурентоустойчивости компании необходимо взаимодействовать исключительно с добросовестными контрагентами, при этом отношения должны четко регулироваться различными видами договоров [11].

— Высокий уровень квалификации персонала — квалифицированный персонал является залогом успеха деятельности и устойчивости организации. К руководителю проектов и программ выдвигаются высокие дополнительные требования, заключающиеся в навыках формирования и управления командой; навыках организации корпоративного обучения и адаптации членов команды проекта к новым методам управления [15. С. 132]; умении организовывать эффективное взаимодействие с заказчиком, поставщиками, подрядчиками, другими контрагентами и стейкхолдерами проекта; возможностях осуществления контроля и мониторинга хода осуществления проекта; необходимости построения системы коммуникаций; навыках эффективного поиска и обработки информации и др. [5. С. 6]. Квалифицированная команда проекта обеспечит успех реализации проекта и тем самым конкурентоустойчивость самой проектно-ориентированной компании.

— Грамотно выстроенная система проектно-ориентированного управления — организация управления является основой конкурентоустойчивости организации, так как качественная система управления может связать все факторы конкурентоустойчивости воедино и преумножить их [8. С. 45]. Система управления проектно-ориентированной компании обеспечивает эффективное управление проектами и программами, обеспечения их ресурсами, контроль соблюдения основных параметров проекта (стоимость, продолжительность и качество), функционирование системы коммуникаций, внедрение изменений в проект, управление рисками и т. д. Как правило, ключевым звеном управления проектно-ориентированной компанией является проектный офис или проектный комитет, интегрирующий в себе все основные функции по контро-

лю проектов и регулированию состава портфеля проектов [4. С. 97].

— Низкий уровень экологической опасности реализуемых проектов — высокий уровень вредных выбросов в атмосферу, негативное техногенное воздействие на окружающую среду в процессе осуществления проектов априори несет дестабилизирующее воздействие на организацию, поскольку возникает необходимость осуществления большого количества природоохранных мероприятий и несения дополнительных затрат на соблюдение требований контрольно-регулирующих органов. Кроме того, как все знают, одним из наиболее популярных направлений современного развития является «зеленая» экономика и «зеленое» управление проектами, обеспечивающие минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, поэтому высокий уровень экологической опасности проектов также серьезно подрывает имидж организации.

— Юридическая «чистота» реализуемых проектов — юридическая «грамотность» и «чистота» проектной деятельности являются очень важным фактором обеспечения конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний, поскольку любые юридические нарушения грозят административной ответственностью как и самой компании, так и команде проекта. Ответственность и наложенные ограничения на осуществляемый проект могут привести не только к увеличению срока его реализации и невозможности выполнения всех требований заказчиков, но и к запрету на дальнейшее осуществление проекта. Такие санкции приведут к серьезным проблемам в деятельности проектно-ориентированной организации и негативно скажутся на общей конкурентоустойчивости.

— Наличие функционирующего регламента внесения изменений в проект — управление изменениями является одной из ключевых функций проектного управления. Понятие изменений вообще является основой любого проектного планирования, ведь уникальность проектного управления заключается именно в его гибкости и готовности к изменениям. Изменения представляют собой отклик на требования внешней среды проекта. Именно поэтому наличие внутреннего регламента внедрения изменений является крайне важным для осуществления реакции проекта на внешнюю среду и одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоустойчивости, которая, в свою очередь, позволит проектам быть конкурентоспособным.

— Эффективная система внутренних коммуникаций — система коммуникаций крайне важна в деятельности проектно-ориентированных компаний. Коммуникации обеспечивают согласование операционных действий как в рамках одного проекта, так и между разными проектами общего портфеля; бесперебойное регулирование хода исполнения проектов, что, в свою очередь, влияет на общий успех проекта [7. С. 685].

— Объем и содержание инвестиционного портфеля компании — сбалансированный инвестиционный портфель обуславливает уверенность компании и всех ее партнеров в стабильности деятельности организации и ее будущем. Инвестиционный портфель, который выражается в совокупности различных ценных бумаг, вкладов, инвестиций компании, обеспечивает наличие минимально необходимого финансирования компании даже в самые тяжелые периоды. Наличие дополнительных финансовых средств, которые образуются за счет получения выгод от инвестиционного портфеля, обеспечивает поддержание конкурентоустойчивости организации.

Проведенный автором анализ конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний

позволил выделить основные факторы ее обеспечения. Поддержание и укрепление конкурентоустойчивости позволяет развивать конкурентоспособность компании, завоевывать новые рынки и новые ниши, повышать качество производимой продукции и в результате — получать большую прибыль [17. С. 70]. Однако для этого необходимо обратить внимание на внутренние возможности организации, ее внутренний потенциал, формирующиеся именно за счет тех факторов, которые были выделены. Для дальнейшего исследования факторов конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний необходимо рассмотреть их взаимосвязь (см. рисунок ниже).

Очевидно, что практически все факторы связаны между собой и любое изменение одного отдельно взятого фактора ведет к изменению состояния остальных и конкурентоустойчивости в целом. Дальнейшее изучение факторов конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний может быть связано с исследованием степени влияния каждого фактора на конкурентоустойчивость в целом, а также с анализом изменения данного влияния в зависимости от состояния всех факторов.



Взаимосвязь факторов конкурентоустойчивости проектно-ориентированных компаний

Примечание: составлено автором по результатам исследования.

Список литературы

1. Акопян Д. В., Суворов И. А. Сравнительный анализ понятий «конкурентоустойчивость» и «конкурентоспособность» организаций сферы услуг // Вестник университета. 2019. № 4. С. 50—54.
2. Брикошина И. С., Геокчакян А. Г., Михалевич Н. В., Никитин С. А., Павловский П. В. Анализ готовности компаний угольной промышленности к переходу на проектно-ориентированное управление // Уголь. 2020. № 10 (1135). С. 28—32.
3. Воронцова Ю. В., Геокчакян А. Г., Махова Н. И. Исследование методической базы управления затратами для ее эффективного использования при управлении стоимостью проекта // Вестник университета. 2016. № 6. С. 197—201.
4. Геокчакян А. Г., Брикошина И. С. Моделирование процесса обеспечения доходности проектно-ориентированных организаций на основе функционирования проектного офиса // Сборник научных трудов по материалам 1-й Всероссийской научно-практической конференции. М.: ГУУ, 2019. С. 95—100.
5. Геокчакян А. Г., Брикошина И. С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес: материалы всерос. науч.-практ. конф. 2019. С. 5—7.
6. Гусева М. Н., Брикошина И. С. Изменение конкурентоспособности проектно-ориентированных компаний в условиях вступления России в ВТО // Вестник университета. 2013. № 19. С. 133—138.
7. Гусева М. Н., Коготкова И. З., Сороко Г. Я. Исследование новых способов реализации внутренней коммуникационной стратегии проектно-ориентированных компаний // Экономика и предпринимательство. 2018. № 6 (95). С. 684—687.
8. Гусева М. Н. Организационные изменения бизнеса ради роста конкурентоспособности // Российское предпринимательство. 2011. № 11—2. С. 42—47.
9. Зеленцова Л. С. Механизм формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации // Вестник университета. 2012. № 11. С. 183—188.
10. Кокин А. С., Яковлева Г. Н. Показатели устойчивости организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2010. № 3 (1). С. 256—261.
11. Малышкин Н. Г. Договорная работа как инструмент снижения рисков проектного управления: дис. ... канд. экон. наук. М., 2006.
12. Мерзлов И. Ю. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность» // Ars Administrandi. 2012. № 3. С. 5—13.
13. Надеин Н. В. Теоретические исследования формирования и развития конкурентоспособности организаций // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 2 (124). С. 157—163.
14. Скребова О. А., Коготкова И. З. Концепция разработки конкурентоспособных инновационных стратегий организаций инвестиционно-строительного комплекса // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11-1 (64). С. 744—748.
15. Сычева С. М. Взаимосвязь организационной культуры компании и системы внутрифирменного обучения // Вестник университета. 2015. № 3. С. 131—140.
16. Титова Н. В., Титов С. А., Чернышев В. П., Титаренко Р. Б. Стратегические инновации как инструмент созданию конкурентных преимуществ компаний // Фундаментальные исследования. 2015. № 10—11. С. 198—202.
17. Titov S., Nikulchev E., Brikoshina I., Suetin S. Client communications and quality satisfaction in project-based company // Quality — Access to Success. 2020. Т. 21, № 174. С. 68—71.

Сведения об авторе

Геокчакян Артем Геворгович — ассистент кафедры управления проектом Государственного университета управления, Москва, Россия. geokchakyan@guu.ru

Bulletin of Chelyabinsk State University.

2021. № 3 (449). *Economic Sciences. Iss. 72. Pp. 284—289.*

RESEARCH OF FACTORS OF COMPETITIVE STABILITY OF PROJECT-ORIENTED COMPANIES

A. G. Geokchakyan

State University of Management, Moscow, Russia. geokchakyan@guu.ru

The relevance of the topic is determined by the fact that competition and the competitive environment are one of the determining factors in the development of companies in almost any field of activity. This situation is no exception for project-oriented companies. In the article, the author considers the features of the study of the organization's competitive stability, as well as the essential differences and interrelation of the concepts of "competitive stability" and "competitiveness" of project-oriented companies. The main purpose of the author was to study the factors of ensuring the competitive stability of project-oriented companies, the article highlights and analyzes several relevant factors. According to the author, they are a necessary basis for maintaining the company's competitive position and increasing its competitive advantages. In conclusion, the author defines the relationship and mutual influence of these factors.

Keywords: *competitive stability, project-oriented companies, environmental impact, project portfolio, sustainability factors, management system.*

References

1. Akopyan D. V., Suvorov I. A. (2019) *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 50—54 [in Russ.].
2. Brikoshina I. S., Geokchakyan A. G., Mihalevich N. V., Nikitin S. A., Pavlovskij P. V. (2020) *Ugol'*, no. 10 (1135), pp. 28—32 [in Russ.].
3. Voroncova Yu. V., Geokchakyan A. G., Mahova N. I. (2016) *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 197—201 [in Russ.].
4. Geokchakyan A. G., Brikoshina I. S. (2019) *Sbornik nauchnyh trudov po materialam 1-j Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. Pp. 95—100 [in Russ.].
5. Geokchakyan A. G., Brikoshina I. S. (2019) *Upravlenie proektami: kar'era i biznes: materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. Pp. 5—7 [in Russ.].
6. Guseva M. N., Brikoshina I. S. (2013) *Vestnik universiteta*, no. 19, pp. 133—138 [in Russ.].
7. Guseva M. N., Kogotkova I. Z., Soroko G. Y. (2018) *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, no. 6 (95), pp. 684—687 [in Russ.].
8. Guseva M. N. (2011) *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, no. 11-2, pp. 42—47 [in Russ.].
9. Zelencova L. S. (2012) *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 183—188 [in Russ.].
10. Kokin A. S., Yakovleva G. N. (2010) *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*, no. 3 (1), pp. 256—261 [in Russ.].
11. Malyshkin N. G. (2006) *Dogovornaya rabota kak instrument snizheniya riskov proektnogo upravleniya* [Contractual work as a tool to reduce project management risks. Thesis]. Moscow [in Russ.].
12. Merzlov I. Y. (2012) *Ars Administrandi*, no. 3, pp. 5—13 [in Russ.].
13. Nadein N. V. (2015) *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 2 (124), pp. 157—163 [in Russ.].
14. Skrebova O. A., Kogotkova I. Z. (2015) *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, no. 11-1 (64), pp. 744—748 [in Russ.].
15. Sycheva S. M. (2015) *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 131—140 [in Russ.].
16. Titova N. V., Titov S. A., Chernyshev V. P., Titarenko R. B. (2015) *Fundamental'nye issledovaniya*, no. 10—11, pp. 198—202 [in Russ.].
17. Titov S., Nikulchev E., Brikoshina I., Suetin S. (2020) *Quality — Access to Success*, vol. 21, no. 174, pp. 68—71.