

**Белоус Е. В.**

кандидат экономических наук, доцент кафедры национальной экономики  
Национального университета «Одесская юридическая академия»  
E-mail: prav\_inf@nla.od.ua

## ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

**Аннотация.** Представлены особенности функционирования современных бизнес-структур в условиях гиперконкуренции.

**Ключевые слова:** бизнес, бизнес-структура, потребительская ценность, нематериальные активы.

*Постановка проблемы.* Миллионы лет тому назад на земном шаре существовал только один континент — Пангея. Под воздействием сил природы этот континент раскололся на части. Эти части стали сталкиваться друг с другом, наползая один на другой, в результате чего появились новые континенты, горные хребты, острова. Так, по мнению некоторых ученых, можно представить развитие современного бизнеса.

Как в природе, так и в бизнесе, все время присутствуют созидательно-разрушительные процессы. В настоящий момент в отличие от разбегающихся континентов бизнесы разных стран сближаются, разрушаются прежние географические границы, во всем чувствуются процессы глобализации экономики.

Руководство многих компаний вынуждено применять разрушительные процессы для стирания и взламывания стереотипов ведения бизнеса, которые складывались десятилетиями и не применимы в настоящих условиях развития экономики. И создавать новые, чтобы обеспечить выживание компании.

В результате происходящих процессов на рынке стали доминировать абсолютно новые компании, которые недавно начали функционировать на рынке, а из известных компаний-гигантов остались лишь те, кто сумел перестроиться и двигаться со скоростью изменений на рынке.

*Обзор последних исследований и публикаций.* Еще двадцать лет назад толковые словари Советского Союза объясняли «бизнес» как деятельность людей, преследующих одну единственную цель — наживу [1]. Само толкование бизнеса носило негативный оттенок. В справочниках западноевропейских издательств о бизнесе писали намного воодушевленнее и представляли «бизнес» как независимую коммерческую деятельность человека, которая является для него способом существования.

В сущности, владелец капитала, который дает жизнь бизнесу, заинтересован в его устойчивости и получении прибыли. Нельзя отрицать, что именно погоня за прибылью является главной побудительной силой в его деятельности. Из-за этого к торговому делу не всегда относились благосклонно.

Современный бизнес — это целая система знаний, умений и навыков поведения людей, осуществляющих коммерческую деятельность в обществе.

Бизнес является источником создания практически всех экономических благ общества — от жилья, одежды, питания до интеллектуального досуга.

Вопросами развития управления бизнесом занимались многие видные отечественные и зарубежные ученые: Г.Л. Азоев, В.Ю. Котельников, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Питерс, М. Портер, Дж. Траут, С. Ребрик, Р. Уотермен [1-10].

Особенности функционирования современных бизнес-структур освещены не в полном объеме.

*Цель статьи.* Целью статьи является выявление особенностей функционирования современных бизнес-структур в условиях гиперконкуренции.

*Основной материал исследования.* Бурное развитие международной торговли является одной из главных характеристик современной мировой экономики. Принципы свободной торговли, либерализация торговых отношений обеспечивают резкий рост объемов внешнеторговых операций. В связи с этим рынок характеризуется острой конкуренцией, быстрыми переменами, огромными потоками информации, все возрастающей сложностью ведения бизнеса и всепроникающей глобализацией.

В качестве основных характеристик современной экономики необходимо выделить следующие:

- Глобализация мировых экономик, технологий, инноваций. Как шутят многие экономисты и менеджеры: «Весь мир — большая деревня» [3].
- Быстроменяющаяся среда бизнеса. В настоящее время не крупная компания побеждает более мелкую компанию, а быстрая более медленную.
- Акцент на предпринимательскую экономику, отмирание индустриальной экономики.
- Рынок, управляемый покупателем, который активно ищет альтернативные предложения и выбирает лучшее.
- Сокращение жизненного цикла товаров и услуг. «Если продукт имеет успех, значит, он уже устарел».

Согласно библейским заповедям, торговое дело считалось аморальным. Святой Августин (354-430) говорил однозначно: «Купец не угоден богу!». А Фома Аквинский (1226-1274) утверждал: «Тот, кто продает товар по цене более высокой, чем он куплен, допускает нарушение морального закона». И только на закате Реформации впервые за многовековую историю человечества произошло слияние моральных характеристик человека и его возможности успеха в бизнесе: «Будь достойным человеком и процветающим бизнесменом!» [2].

Бизнес, наряду с творцами и мыслителями, является одним из двигателей развития прогресса.

Поэтому необходимо воспринимать его не как зло неизбежное, а извлекать из него пользу.

Бизнес существует в условиях специфических отношений человеческого общества. Прекрасной иллюстрацией этих отношений может служить сравнение отношений пчелы и цветов. Летя от цветка к цветку, пчела не имеет намерения решить проблемы цветов с опылением. Ей нужен нектар. Но, удовлетворяя свои потребности, она дает жизнь последующим поколениям цветов. Так и бизнес, выпуская товары, которые пользуются спросом у потребителей, бизнес не только продлевает себе жизнь, но также удовлетворяет определенные потребности общества.

Современное развитие управления бизнесом осуществлялось и осуществляется под давлением вопросов «Почему процветают одни организации, а другие разрушаются?», «В чем успех организации?», «Что необходимо делать руководителю, чтобы обеспечить выживание организации?».

К сожалению, универсальных и простых ответов на эти вопросы не существует. Нет универсальной методики достижения успеха, так как не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств.

Это также означает, что прошлая формула успеха может стать формулой краха. Превратить бизнес в устойчивый источник прибыли гораздо труднее, чем однажды на нем заработать. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Тигр» черного цвета, в то время, как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям машины разных моделей и цветов [7].

Как было отмечено выше, рынок в настоящий момент управляется покупателем. Именно он своим выбором определяет, каким компаниям дальше функционировать на рынке. Поэтому главной задачей современного бизнеса является создание потребительской ценности. Чтобы выжить компания должна донести до потребителя конкретное предложение ценности, которое направлено на определенную нишу рынка.

Возьмем, например, компанию «Harley-Davidson». Эта компания известна как производитель дорогих мотоциклов. Потребительская ценность, которую удовлетворяет компания, это вовсе не производство средств передвижения. Бывший исполнительный директор компании Рич Тирлинг затратил годы в спорах касательно определения бизнеса компании. «Мы не «производитель средств передвижения», мы создаем «стиль жизни» [7]. И это является верным. Ведь человек, который покупает мотоцикл по цене, сопоставимой с ценой дорогого автомобиля, покупает не просто средство передвижения, а нечто большее.

Современные покупатели не хотят больше быть безликими, они продолжают повышать уровень своих требований. Им уже не достаточно сочетания «оптимальная цена — оптимальное качество».

Они хотят сбалансированного и продуманного до мелочей комплекта продуктов и услуг, которые удовлетворяют максимально их потребность с помощью их уникального решения.

Основные задачи, которые должна решать современная компания в вопросе создания потребительской ценности, следующие:

- Глубже понять сущность потребительской ценности, представлять себя поставщиком решений проблем потребителя, а не производителем товаров и услуг. Это реализуется за счет близости к потребителю. Производитель должен очень хорошо представлять себе систему ценностей своего потребителя, мотивы при выборе и при покупке товаров. Способность учитывать малейшие изменения в системе ценностей, мотивах покупки и во вкусах потребителей.

- Осознать разницу между тем, что покупатель покупает и тем, что компания производит.

- Взглянуть шире на основополагающие проблемы покупателя, которые не охвачены выпускаемыми компанией товарами или услугами.

- Наблюдать за тем, что потребитель делает с произведенными товарами или услугами и помочь сделать это использование более эффективным.

Ведение современного бизнеса существенно отличается от прошлых условий функционирования. Как выше было сказано, в быстроменяющейся среде современной экономики происходит переход от индустриального предприятия к интеллектуальному.

Происходит взрывное развитие виртуального обучения, в компаниях реализуется концепция обучающейся организации, т.е. организации, которая постоянно совершенствуется за счет получения новых знаний. Знания, получаемые в ходе непрерывного обучения (а это является одними из наиболее важных источников успеха на рынке), позволяют их интегрировать в новые продукты или услуги, быстрее, чем конкуренты.

Именно интеллектуальные ресурсы (такие как: знания, умения, брэнды, бизнес модели и т.д.) осуществляют больший вклад в успех компании по сравнению с осязаемыми ресурсами. Современное разделение ресурсов компаний, которое приводит к успеху на рынке, представляет собой соотношение 90% неосязаемых ресурсов к 10% осязаемых ресурсов [9].

Нематериальные активы являются одним из надежных источников достижения победы в конкурентной борьбе. Основная часть рыночной стоимости наиболее известных компаний приходится на нематериальные активы. Например, самый дорогой и известный брэнд у компании «Coca-Cola», его знает 98% населения земного шара. Стоимость «Coca-Cola» составляет порядка 80 млрд. долл., из них на материальные активы приходится порядка 2-3% [10].

Исследования, которые были проведены в определении рыночной стоимости компаний показали, что компании, которые обладают известными и сильными торговыми марками, превышают среднерыночную стоимость на 15-20%. В случае покупки за такие компании выплачивается средств в 5-6 раз больше,

чем составляет их балансовая стоимость. Среднее значение показателя «рыночная стоимость / балансовая стоимость» для 20 крупнейших компаний мира равняется 15, а среднее значение для входящих в список «500 лучших компаний» журнала «Fortune» бизнес-организаций — 8. Таким образом, материальные активы составляют всего лишь от 5 до 12% общей стоимости имущества лидеров рынка [10].

Укрепление рыночных позиций компании на основе нематериальных активов возможно за счет:

- Создания крепких связей с потребителями на основании тонкого и глубокого понимания их потребностей. Результатом этого может стать лояльность потребителя к продукции компании и приверженность к торговой марке. Например, компания Nike начала устанавливать партнерские отношения со своими потребителями, увлекающихся бегом. Оказалось, что помимо кроссовок и одежды для бега им также нужны спортивные часы, MP3-плееры и датчики работы сердца, сжигания калорий, показателей давления. Nike разработало все эти продукты, и продала за первые несколько лет данные товары на 400 млн. долларов.

- Наличия возможности «увеличения доли участия в бизнесе клиента», который указывает на то, что данный бизнес имеет хорошую основу для дальнейшего своего развития. Чтобы увеличить потребительскую ценность в глазах клиента и дифференцироваться от других конкурентов необходимо создавать глубокие связи между операциями клиента и операциями компании. Чем больше бизнес-структура выполняет работы за своего клиента, тем труднее найти границу, которая их разделяет.

- Создания командного духа среди подчиненных, их навыки, профессионализм и знания. Знания и непрерывное обучение в современной экономике стали критическими факторами успеха. Превращение знаний в основной источник создания новых товаров и услуг, в создание потребительской ценности привело к тому, что новыми лидерами новой экономики стали те компании, которые научились эффективно управлять знаниями. И осуществлять интеграцию новых знаний в разработку и производство новых товаров и услуг быстрее, чем конкуренты.

- Развития информационных технологий для устойчивой связи между сотрудниками, а также потребителями и поставщиками. Они позволяют быстро реагировать на запросы потребителей и оптимизировать запасы.

- Системы управления, поддерживающая нововведения, гибкость системы управления и гибкость персонала компании, наличие у них «потенциала быстрого реагирования».

Что же может выступать в качестве источников нематериальных активов?

1. Стратегические активы. Естественная монополия, лицензии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию, наличие у бизнес-структуры амбициозных, но достижимых рыночных целей. Будущее компании определяется тем, что делается (или не делается) в компании сегодня.

Выявление возможностей во внешней среде и умение их использовать служат основой улучшения рыночных позиций для любого бизнеса.

2. Материальные активы. Их наличие или отсутствие, безусловно, влияет на деятельность компании. Но при этом они должны соответствовать устремлениям компании и не становиться со временем ограничителями ее развития. Как говорится в одной из пословиц: «И тяжело нести, и жалко выбросить».

3. Технологии как активы. Собственная технология в форме патентов, авторских прав и специальные производственные ноу-хау Компании намного тяжелее поменять рынок, чем технологии. Так как существует проверенное правило, что для привлечения одного нового клиента компании надо потратить в 10 раз больше, чем удержать одного старого. Но необходимо помнить, что технологический прогресс может стать как источником новых возможностей, так и угроз. В качестве продуктивных источников новых идей для технологических разработок, по некоторым данным, первое место занимают клиенты (около 50% всех новых идей) [3]. Даже появился новый термин, как «организация разработок в рамках работы с клиентами» [4]. Еще 25% дает взаимодействие с поставщиками и со сбытовиками. И 25% приходится на разработки научных подразделений компании [3].

Например, известный автопроизводитель компания BMW в партнерстве со своими покупателями постоянно ищет новые технологии и элементы дизайна, которые могут быть использованы при создании новых моделей автомобилей. Для этого компания создала Виртуальное инновационное агентство, где все желающие автолюбители — инноваторы могут посредством веб-сайта поделиться своими идеями. За неделю существования агентство получило 4000 идей [3].

Способность создавать или приобретать нужные технологии, решительно отказываться от устаревшего, быстро меняться под действием изменений внешней среды — все это создаст основу для укрепления конкурентоспособности компании на рынке.

4. Репутация как активы. Репутация компании и ее торговых марок среди потребителей, государственных органов, поставщиков, общества.

Японцы говорят, что существует только одна возможность произвести хорошее первое впечатление и второй не будет никогда. Репутация и имидж среди различных заинтересованных групп компании — это наиболее ценный нематериальный актив бизнес-структуры. Имидж возникает в сознании людей и не является постоянным качеством компании и ее товаров. Одной из главных ошибок менеджмента компании может быть смена символов организации в надежде автоматически изменить сложившийся имидж или репутацию. Хорошая репутация приносит ряд положительных аспектов для компании:

- помогает потребителю осуществить выбор между функционально одинаковыми товарами или услугами;

- увеличивает эффективность рекламных компаний и стимулирует продажи;

- придает дополнительную психологическую ценность продукции и удовлетворение ею (например, надежность, доверие, безопасность);
- привлекает более квалифицированный персонал, удовлетворение их от работы и т.д.

Поэтому хорошая репутация всегда служит укреплением конкурентоспособности компании.

5. Человеческие ресурсы. Умения, навыки персонала бизнес-структуры, их готовность к адаптации.

Ни одна компания не может произвести продукцию или услугу без людей. Именно люди являются одним из главных источников удовлетворения потребностей потребителей, создания и выпуска товаров, которые позволяют жить компании и получать прибыль. «Управление знаниями» и «самообучающаяся компания» является одними из популярных терминов в бизнесе в настоящий момент. Управление знаниями является основой самообучающейся компании.

Это обусловлено динамизмом внешней среды и необходимостью новых знаний для персонала. В основе знаний лежит информация. Информация трансформируется в управленческое решение, которое позволяет, в конечном итоге, получать прибыль. Поэтому часть этой прибыли целесообразно опять инвестировать в знания, которые помогают быть компании конкурентоспособной. При этом необходимо сосредоточиться на основополагающих конкурентоспособных навыках знаниях, которые необходимы персоналу для создания конкурентных товаров.

Информация снизу вверх поступает от сотрудников передовой линии. Это агенты, продавцы, менеджеры, которые постоянно контактируют с внешней средой и окружением. По некоторым данным от сотрудников до 50% решений и идей может исходить, которые заперты у них в головах [9]. Если руководство компании не организовало управление знаниями и сбора идей и информации, то она остается невостребованной и попросту исчезает. Ведь компании не нужны руки или ноги ее персонала, ей нужна их способность думать. Помимо этого, некоторые данные свидетельствуют, что две трети работников работают как роботы, без эмоционального вовлечения в процесс развития компанией. Это значительно снижает продуктивность работы. Существует два популярных подхода к управлению персоналом [6]:

1. Персонал — «расходный материал» или «конвейерный найм». Значительная часть отечественных компаний, которые работают в сфере прямого обслуживания клиентов, каждые 1-3 года на 50-80 % меняют «переднюю линию», т.е. тех людей, которые непосредственно контактируют и обслуживают клиентов.

2. Персонал — самый ценный ресурс. В развитие и обучение сотрудников инвестируется значительное количество ресурсов, и уход таких сотрудников — значительная потеря для компании. Также японские менеджеры подметили и придумали этот революционный принцип, который получил название «перевернутая пирамида». Основная идея его такова — главные в организации на самом деле те,

от кого зависят ощущения, остающиеся у клиента после взаимодействия с ней, т.е. работники передовой линии. Именно они должны иметь все возможности и средства на своем рабочем месте решать проблемы клиента наилучшим образом, что и должен обеспечить их руководитель.

В настоящий момент с учетом динамизма внешней среды и гиперконкуренции, наблюдаемой на рынке, вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами, являются одними из самых актуальных.

6. Организация и культура. Ценности и социальные нормы бизнес-структуры, способствующие формированию лояльности персонала.

Это один из эффективных способов воздействия на сотрудников. Это некий «язык компании». Это не жаргон, на котором будет разговаривать сотрудники, а единый язык целей и задач компании и ее подразделений, язык взаимопонимания, помогающий сотрудникам компании мыслить в одном для всех направлении. Вовлечение персонала в корпоративную культуру должно представлять собой хорошо спланированную пиар-кампанию — значки, награды, символы, коллективные фото, праздники, письма и поздравления от генерального директора и т.д. Все эти символы корпоративного единства играют важную роль. Как сказал Наполеон: «Человек не отдаст свою жизнь ни за какие богатства, но сделает это ради орденской ленты!» [6]. Чем более выражена организационная культура, тем меньше персонал нуждается в тотальном контроле, наставлениях, процедурах, правилах.

*Выводы.* Таким образом, в качестве особенностей ведения современного бизнеса можно выделить следующие:

- Переход от индустриального бизнеса к интеллектуальному. Акцент на интеллектуальные активы, доминирование нематериальных активов над материальными.
- Использование концепции самообучающейся организации, постоянное совершенствование знаний и интегрирование их в новые продукты и услуги.
- Упор на перемены, а не на стабильность.
- Более успешное функционирование малых по размеру бизнес-структур по сравнению с крупномасштабным производством «прошлой» экономики. Примером тому может служить японская модель Бунша. Она подразумевает разделение компании на более мелкие части по достижению ее определенного размера. Это необходимо для более оперативного реагирования компании на изменения со стороны внешней среды.
- Смещение акцента с финансовых ресурсов в сторону людского капитала, которые в настоящий момент являются главной ценностью. Осознание того, что сотрудники — это инвестиции, а не затраты.
- Основной упор на командную работу, а не на индивидуальную. Создание команды единомышленников для получения синергического эффекта. Адаптированная под потребности рынка рабочая сила, а не стандартизированная.

**Литература**

1. Азоев Г.Л., Челенкова А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: Серия, 2000. — 256 с.
2. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. - М.: КНОРУС, 2005. — 672 с.
3. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — М.: Эксмо, 2007. — 97 с.
4. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. — М.: Эксмо, 2007. — 107 с.
5. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. Отвечает Филипп Котлер. — М.: Олимп-бизнес, 2008. — 200 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
7. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишен, 2010. — 528 с.
8. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.: Под ред. В.Д. Шетинина. — М.: Вильямс, 2005. — 608 с.
9. Ребрик С. Уроки Тома Питерса и других гуру бизнеса. — М.: Эксмо, 2005. — 110 с.
10. Траут Дж. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса. — СПб.: Питер, 2010. — 256 с.

**Білоус О. В. Особливості функціонування сучасних бізнес-структур**

**Анотація.** Представлено особливості функціонування сучасних бізнес-структур в умовах гіперконкуренції.

**Ключові слова:** бізнес, бізнес-структура, споживча цінність, нематеріальні активи.

**Bilous E. V. The Special Features of Present Business Structures Functioning**

**Summary.** The features of the functioning of modern business structures in hypercompetition.

**Keywords:** business, business, consumer value, immaterial assets.