

УДК 005.21:005.52

Сурат Игорь Львович,

кандидат экономических наук, ректор НОЧУ ВО «Московский
экономический институт», г. Москва
e-mail: surat@list.ru

Хайк Мария,

магистр права, г. Хаттинген, Германия
e-mail: maria.heik@gmx.de

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Аннотация. В рамках данной статьи рассмотрены научно-методические подходы и представлен алгоритм построения конкурентной стратегии развития фирмы. Выделены принципы формирования конкурентной стратегии организации. Описаны основные этапы формирования и реализации стратегии организации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная стратегия предприятия, организационные условия, конкурентные преимущества.

Surat Igor Lvovich,

candidate of economic sciences, rector of the NOCU VO «Moscow Economic
Institute», Moscow

Heik Maria,

Master of Law, Hattingen, Germany
e-mail: maria.heik@gmx.de

ORGANIZATIONAL CONDITIONS FOR IMPLEMENTATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE FIRM

Abstract. Within the framework of this article, scientific and methodological approaches are considered and an algorithm for constructing a competitive strategy for the development of the firm is presented. The principles of formation of the competitive strategy of the organization are singled out. The main stages of the formation and implementation of the organization's strategy are described.

Keywords: competitiveness, competitive strategy of the enterprise, organizational conditions, competitive advantages.

Усиление конкуренции на национальном рынке вследствие интенсификации дестабилизирующего влияния кризисных явлений в глобальной экономической системе, увеличение количества организаций с участием иностранного капитала обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности отечественных организаций как ключевой доминанты их надежности и обеспечения стабильного развития в будущем [5, 6]. Решение данной задачи реализуется путем поддержки существующих и формирования инновационных видов конкурентных преимуществ, способных выделить организацию на фоне прямых и потенциальных конкурентов, обеспечить успешное позиционирование на рынке и его приоритетных сегментах в стратегической перспективе. В этих обстоятельствах повышается научный и практический интерес к разработке соответствующего аналитического инструментария формирования конкурентной стратегии организации.

Глобализация рынков, усложнение информационных и коммуникационных технологий, увеличение количества видов продуктов и услуг, сокращение жизненного цикла достигнутого конкурентного преимущества тоже предусматривает необходимость разработки эффективных средств формирования стратегии организации, которая будет способствовать достижению её устойчивой конкурентоспособности.

Указанное актуализирует необходимость повышения конкурентоспособности организаций с использованием адекватного методического инструментария, позволяющего выявить конкурентный потенциал и критические зоны в деятельности организаций и на этой основе формировать стратегии повышения их конкурентоспособности.

Обобщение научных достижений по данной проблематике показывает, что, несмотря на значительное количество фундаментальных исследований по обеспечению конкурентоспособности отечественного бизнеса в целом и повышение актуальности этой проблемы, она пока

остаётся нерешенной. Дальнейшее развитие требует комплекс вопросов, связанных с формированием концепции стратегического управления конкурентоспособностью организации, систематизацией процедур и инструментов его реализации, разработкой методического обеспечения оценки конкурентных преимуществ и конкурентного потенциала, углублением методологических основ эффективного конкурентного позиционирования [1].

Современный этап развития мировой экономики характеризуется рядом признаков, свидетельствующих о формировании новых моделей экономического роста. Вследствие данных условий успешной деятельность может быть лишь у тех предприятий, которые могут правильно выбрать и разработать свою стратегию, которая позволяет сконцентрироваться на приоритетных направлениях хозяйствования, использовать гибкие формы организации и управления производственной деятельностью, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и свои достижения. Именно поэтому осмысление сущности и места конкурентной стратегии в процессах управления предприятием, являются особенно актуальными.

Правильная трактовка понятия «конкурентная стратегия предприятия» является основой для ее эффективной разработки и внедрения в современных сложных условиях функционирования. На основе обзора литературы предлагаем следующее толкование конкурентной стратегии организации - это долгосрочный динамический целенаправленный комплекс взаимосвязанных мероприятий, подчиненный общей цели предприятия, основанный на внутренних возможностях компании, направленный на достижение и удержание желаемого уровня конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, устойчивой конкурентной позиции компании и способный нейтрализовать влияние конкурентных сил.

Главной целью разработки конкурентной стратегии становится формирование принципов деятельности организации на основе опережения конкурентов в будущем. Результаты исследований доказывают, что большинство участников рынка развивается по сценарию, который «догоняет», и только те организации, которые способны быстро и эффективно меняться, ставят своей главной задачей достижение лидерства на рынке, что неразрывно связано со стремлением заглянуть в будущее, постоянным поиском и нахождением новых стратегических решений.

Важным для организации является процесс формирования и реализации стратегии - это ответственный этап, способный привести как к долговременного развития организации, так и к её банкротству.

Рассмотрим основные принципы формирования конкурентной стратегии организации.

Соблюдение принципа учета сферы конкуренции имеет важное значение. Так, согласно матрице конкуренции (по М. Портеру), выбранная базовая стратегия напрямую зависит от сферы конкуренции. В случае конкурентной борьбы на всем рынке базовыми будут стратегии лидерства в издержках и дифференциация, а в случае выбора отдельного сегмента рынка - концентрация на сегменте.

Принцип использования конкурентного преимущества основывается на том, что каждая конкурентная стратегия за основу должна принимать конкурентное преимущество организации. Эффект от реализации конкурентной стратегии будет как можно больше в случае, когда она сформирована на основе конкурентных преимуществ, которые ей не противоречат. Если конкурентную стратегию сформировать с использованием имеющихся конкурентных преимуществ организации, то ее можно использовать с целью создания новых и поддержки или усовершенствования имеющихся конкурентных преимуществ.

Не менее важным является принцип учета влияния факторов среды функционирования организации, для которой разрабатывается конкурентная стратегия. В большей степени это касается внешней среды, поскольку оно наиболее изменчивое и неконтролируемое, а достигнутая цель или позиция на рынке может попасть под влияние так называемых конкурентных сил. Поэтому важным моментом процесса разработки конкурентной стратегии является учет возможных действий субъектов и объектов рынка относительно организации и разработка мероприятий по их своевременной нейтрализации.

При разработке стратегии развития организации необходимо, прежде всего, определиться с миссией и целями стратегического управления конкурентоспособностью организации. В этой связи нами предлагаются следующие этапы последовательности процессов формирования конкурентной стратегии развития организации:

1. Идентификация текущей конкурентной позиции компании на рынке услуг. Обозначение миссии и целей.
2. Стратегический анализ и поиск стратегических направлений развития конкурентоспособности организации.
3. Разработка интегрального показателя конкурентной позиции организации на рынке.
4. Выбор главной и дополнительных конкурентных стратегий.
5. Контроль процессов реализации задач конкурентной стратегии.
6. Оценка достижения интересов собственников и социально-экономического эффекта конкурентной стратегии.

Формирование конкурентной стратегии развития организации в условиях глобальных экономических диспропорций состоит из шести этапов: постановки целей, анализа, разработки интегрального показателя конкурентоспособности организации, выбора главной и дополнительных конкурентных стратегий, контроля процессов реализации задач стратегии

и оценки достижения интересов владельцев организации и социально-экономического эффекта конкурентной стратегии.

Отметим также, что успешная реализация конкурентной стратегии организации невозможна, если эту стратегию не поддержат сотрудники всех структурных подразделений, на всех организационных уровнях. Поэтому все мероприятия по созданию организационных условий реализации конкурентной стратегии, должны быть оформлены инструментами деятельного включения персонала, социально-психологического интегрирования, повышения стимулирования трудовой деятельности и мотивации сотрудников. Целесообразно также решить вопрос о конкретных формах проведения тех или иных мероприятий и процедур, определить основные управленческие задачи.

Наша практика в сфере управления показывает, что правильно сформированная стратегия, хорошая управленческая подготовка могут не дать желаемых результатов. Поэтому важной задачей реализации любой стратегии является готовность персонала к организационным изменениям.

Стратегические концепции (бизнеса, развития организации, развития ресурсов) представляют собой мощный энергетический заряд для персонала организации.

Реализация стратегий и инновационные изменения предполагают учет следующих факторов:

- наличие лидера. Лидерская позиция заставляет работать энергию стратегических замыслов, в том случае, если харизматический потенциал лидера подкрепляется его способностью к саморазвитию, самообразованию, умению учиться;

- необходимо верно оценивать важность и срочность конкретных действий. Эти показатели зависят от стартовой точки формулирования стратегии (видение конкурентного преимущества).

- корпоративная культура, система развития персонала, условий его

труда, система оплаты труда, знания и навыки (компетенции), организационная структура предприятия и готовность к организационным изменениям (организационные условия реализации стратегии).

Для того, чтобы создать эти условия и быть уверенными в их адекватности стратегическому замыслу, необходимо определить основные направления управленческой поддержки стратегии, основные менеджерские задачи по реализации стратегии в организационной деятельности предприятия.

Отметим также, что в качестве основных направлений управленческой деятельности при создании организационных условий реализации стратегии выступают такие факторы, как тайм-менеджмент, организация взаимодействия, контроллинг, ресурсная оценка персонала, система стимулирования и мотивации трудовой деятельности [3, 4]. Однако в любой организации каждое из этих направлений содержит риски, значимые для успешности реализации конкретной стратегии.

К таким рискам относятся:

- организационный цейтнот. Для преодоления цейтнота существуют два пути – ускорение действий и ускорение принятия решений;

- система организационных коммуникаций, в особенности – роль неформальных коммуникаций в организации деятельности сотрудников и организации в целом. Неформальные коммуникации фактически не поддаются контролю, их содержание мало структурировано;

- стереотипы решений, действий, оценок. Корпоративная культура заставляет сотрудников, имеющих различный статус в организации, использовать единые стереотипы для развития интеграции и консолидации. Важным организационным условием станет обучение, так, как только оно может противостоять стереотипу;

- ресурсный дефицит, является главным погубителем стратегии в ситуации, когда владелец и генеральный директор – одно и то же лицо.

Выход– разделение власти как одно из важнейших условий успешной реализации стратегии.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в качестве основных организационных условий при внедрении стратегии выступают: создание новых средств деятельности и процедур, формирование механизма обратной связи, обучение на всех уровнях и разделение власти. Этим условиям противостоят естественные механизмы сопротивления, поведенческие барьеры (некомпетентность, недоверие, непонимание и нежелание) [2]. Преодоление этих препятствий возможно только через создание дополнительных организационных условий, адекватных избранной стратегии и адресованных различным группам сотрудников (топ-менеджеры, руководители подразделений, специалисты, линейный персонал).

Все мероприятия по созданию организационных условий, направленных на конкретную стратегию, должны быть оформлены инструментами деятельного включения, социально-психологического интегрирования, роста интереса и повышения мотивации сотрудников.

Наш управленческий опыт показывает, насколько важны все правила создания организационных условий, описанные выше. Самым главным является соблюдение последовательности создания этих условий.

Соблюдение перечисленных условий – огромная текущая работа менеджмента компании. Ее результатом будет не только реализация самой стратегии, выраженная достижениями фактических показателей, но и повышение имиджа компании на самом рынке труда.

Таким образом, в рамках данной статьи рассмотрены научно-методические подходы и представлен алгоритм построения конкурентной стратегии развития организации. Использование организациями представленной методики будет способствовать формированию эффективной конкурентной стратегии, так как понимание персоналом

организации последовательности и ответственности за качество выполнения плановых задач стратегического направления развития организации позволит в наилучшей степени воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке и с максимальной эффективностью применить имеющиеся конкурентные преимущества и своевременно сформировать новые.

Список литературы

1. Борщева А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия. Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 1 (9). С. 6.
2. Ильченко С.В. Организационное поведение: монография. Москва: Московский экономический институт, 2017.
3. Сурат И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Управление персоналом организации: монография. Москва: Московский экономический институт, 2018.
4. Сурат И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Социология управления: учебное пособие. Москва: Московский экономический институт, 2018.
5. Хайк М. План BEPS и его перспективы в России // Вестник экспериментального образования. 2018 № 1 (14). С. 8.
6. Борщева А.В., Ильченко С.В., Хайк М. Проект BEPS: новая эра в области международного налогообложения. В сборнике: Инновации в отраслях народного хозяйства, как фактор решения социально-экономических проблем современности Сборник докладов и материалов VII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 53-62.