

## ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обоснована актуальность проблемы формирования конкурентной стратегии развития организации, обусловленная необходимостью повышения эффективности деятельности. Для решения задач в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг.

The article substantiates the relevance of the problem of the formation of a competitive development strategy of the organization due to the need to improve the efficiency of activities. To solve problems in conditions of limited resources and toughening competition, we need modern methods for creating competitive advantages and, above all, strategic management and marketing.

*Ключевые слова:* конкурентная стратегия организации; ресурсный потенциал организации; процесс формирования конкурентной стратегии; стратегический менеджмент; факторы.

*Key words:* competitive strategy of the organization; the resource potential of the organization; the process of forming a competitive strategy; strategic management; factors.

Современные подходы авторов указывают на то, что успешная бизнес-идея может быть идентифицирована в области пересечения трех основных компонентов: существующих потребностей, предпринимательской возможности рынка для реализации потребностей, личных возможностей и ресурсов основателей.

В условиях изменений важной проблемой экономического климата страны стала конкурентная борьба, так как конкуренция выступает в качестве аккумулятора деятельности множества экономических агентов. Проблема заключается еще и в том, что зарождение современных организаций происходит в условиях жесткой борьбы, с которой они не готовы и не умеют сражаться. Конкурентная стратегия является эффективным инструментом развития и хозяйственной деятельности любой организации на этапе создания, поэтому современное направление маркетинговой политики предприятия должно тесно переплетаться с внешней средой жизнедеятельности [1–3].

Стратегия организации должна быть направлена на достижение конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, обеспечивают долгосрочное развитие (т. е. устойчивое и длительное преимущество). Конкурентная стратегия организации – эффективная модель его развития в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, разработанная на основе определения стратегических целей и способов их достижения, позволяющих определить долгосрочные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

Формирование конкурентной стратегии развития организации обусловлено необходимостью повышения эффективности производства. Майкл Портер сформировал определение конкурентной стратегии следующим образом. Конкурентная стратегия – это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию организацией своего положения на рынке относительно конкурентов. При выборе стратегии развития на современном этапе следует учитывать, как будут развиваться организации: благодаря внутриорганизационному развитию (как в системе потребительской кооперации и в малом бизнесе) или благодаря поглощениям и слияниям (образование холдингов, транснациональных и межнациональных корпораций).

Механизмы возникновения организации, несмотря на высокое развитие бизнес-идей и технологий, могут быть систематизированы. Ряд исследователей предлагают их классифицировать по характеру процесса создания на следующие:

- оригинальные – возникают в процессе комбинации новой идеи, капитала и новой команды основателей;
- производные – являются результатом преобразования уже существующих компаний или инновационных команд;
- смешанные – являются комбинацией оригинальных и производных.

Оригинальная новая организация может быть создана следующим образом:

1. Основана одним человеком, что имеет как преимущества (оперативность управленческих решений, единоличная собственность на имущество), так и недостатки (ответственность за последствия управленческих решений, отсутствие обратной связи с членами команды).

2. Основана командой. Работа в команде выгодна тем, что позволяет консолидировать ресурсы, эффективно распределить ответственность. Каждый участник приносит с собой определенные знания и связи, в результате чего возникает эффект синергии, который может быть использован в целях развития. Проблемы связаны с тем, что члены команды не всегда имеют единое мнение по поводу тех или иных вопросов. Поэтому на этапе создания организации следует согласовать все аспекты разделения полномочий, заключить соглашения, которые касаются распределения прибыли и убытков и управления организацией.

3. Создана в процессе трансформации подразделений организации в отдельные бизнес-единицы, а также путем слияния двух и более организаций. В результате на рынке появляется новая, юридически независимая организация [4].

Возникновение организации обусловлено развитием спроса на продукцию (услуги) и возможностью его удовлетворения с помощью ресурсов, которыми оно располагает. Взаимосвязь спроса и ресурсов является объективным условием функционирования и может рассматриваться в качестве исходной предпосылки для создания эффективной организации системы управления производственно-хозяйственной деятельностью. Производные организации создаются, как правило, путем каких-либо преобразований уже существующих организаций, при которых сохраняется ранее существовавший проект, его материально-сырьевая база и персонал (таблица).

**Типы преобразований организации при создании новой**

Тип преобразования	Характеристика
Деловое поглощение	Представляет собой поглощение существующего бизнеса предпринимателем либо их группой. При этом большое значение имеет последовательность передачи прав собственности, сохранение традиций, корпоративной культуры, степень преемственности
Приобретение	Покупка юридически независимой организации другой организацией. Часто понятия «приобретение», «поглощение» и «слияние» используются в одном контексте. Приобретение может быть как добровольным (дружественное поглощение), так и нежелательным (враждебное поглощение), в то время как слияние почти всегда происходит добровольно
Покупка организации работниками	Включает приобретение работниками контрольного пакета акций организации принятие управления на себя. Обычно это случается, когда предприниматель выходит из семейного бизнеса, а подходящего преемника в кругу семьи нет
Раскол (выделение)	Означает вывод из существующей организации части бизнес-проектов, т. е. передачу некоторых активов новому предприятию. Как правило, такое выделение позволяет сохранить успешно развивающийся проект, отделив непрофильные или неэффективные направления деятельности
Примечание – Источник: разработано на основе источника [5].	

Организации представляют собой своеобразную производственную систему, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворить потребительский спрос с помощью производимых товаров и услуг. В составе ресурсного потенциала организации выделяются следующие виды ресурсов:

- технические, включающие особенности имеющейся производственной базы, основных и вспомогательных материалов, сырья и комплектующих изделий;
- технологические, включающие технологии производства, инновационные разработки и др.;
- кадровые, включающие профессионально-квалификационный, демографический и социальный состав работников, а также их способность адаптироваться к изменению целевой ориентации организации;
- пространственные;
- организационно-управленческие, отражающие характер и гибкость управленческой системы, скорость прохождения управленческих воздействий, устойчивость внутренних коммуникаций и т. п.;

- информационные, охватывающие возможности достаточной информационной насыщенности хозяйственной деятельности;
- финансовые, выражающие состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.

Для молодых организаций характерна ограниченность ресурсов на начальном этапе развития. Высокая потребность в капитале, трудности в получении финансовых ресурсов и генерации денежного потока требуют максимальной экономии, ориентации на низкобюджетные приемы проведения бизнес-процессов (рекламных мероприятий, аренды, найма персонала, сбора внешней аналитической информации и др.). Все это заставляет основателей прибегать к высокой оперативной и стратегической гибкости в управлении и координации недостаточных или вообще отсутствующих ресурсов. При этом ситуация осложняется отсутствием репутации и послужного списка организации, неустойчивостью потоков наличности и неустойчивым финансовым состоянием. Необходимый в таких условиях поиск капитала оборачивается наличием серьезного давления со стороны инвесторов, принявших решение о вхождении в бизнес. Вместе с тем, ограниченность ресурсов мотивирует основателей к поиску нестандартных решений, подталкивая к инновационному поведению как в отношении самих продуктов или услуг, так и методов организации их производства и продвижения [4].

Для решения задач, обусловленных конкурентной стратегией в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг, позволяющие:

- выявить стратегические конкурентные преимущества;
- разработать конкурентную стратегию развития организации на основе знания и выбора из числа альтернативных стратегий;
- определить наиболее эффективные средства достижения стратегических целей и на этой основе определить задачи по формированию конкурентных преимуществ с учетом требований современного рынка [3].

Процесс формирования конкурентной стратегии состоит в оценке внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на эффективность реализации стратегии организации. Согласно М. Портеру, состояние и особенности отраслевой конкуренции обусловлены влиянием пяти конкурентных сил:

- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров и услуг-заменителей;
- влиянием поставщиков;
- влиянием потребителей;
- конкуренцией уже действующих конкурентов между собой.

Далее целесообразно оценить особенности и специфику возможного влияния каждого из факторов при формулировании конкурентной стратегии организации.

Первый фактор – угроза вхождения в отрасль новых конкурентов. Они представляют угрозу для уже действующих организаций, так как стремятся захватить долю рынка, а вместе с ней и значительные ресурсы. Результатом может стать снижение цен на рынке, повышение издержек уже функционирующих организаций, что снижает показатели эффективности их деятельности.

Уровень угрозы вхождения новых организаций в отрасль зависит от имеющихся барьеров вхождения, в числе которых выделяются:

- барьер, обусловленный экономией на масштабе – проявляется в том, что новые фирмы отрасли вынуждены начинать свою деятельность либо с больших производственных объемов (что вызовет реакцию уже действующих фирм), либо затрат;
- барьеры, связанные с высоким уровнем дифференциации продукта. Это заставляет новые организации вкладывать существенные финансовые ресурсы в создание аналогичных преимуществ и нематериальных факторов отличий;
- барьеры, связанные с потребностью новых фирм отрасли в собственных или заемных финансовых ресурсах для финансирования производственно-хозяйственной деятельности;
- барьеры, связанные с доступом к оптовым и розничным каналам сбыта;
- барьеры, обусловленные государственной политикой в той или иной отрасли. Они проявляются в том, что органы государственной власти путем лицензирования деятельности, установления стандартов могут ограничить либо полностью закрыть возможность входа в отрасль новых организаций.

Второй фактор – появление товаров и услуг-заменителей. Проявляется в том, что конкуренция в ее широком смысле происходит не только в рамках конкретной отрасли, но также и между организациями данной отрасли или смежных отраслей, производящих товары-заменители. Чем более привлекательны товары-заменители по своим потребительским, ценовым и прочим свойствам, тем выше вероятность снижения стратегических преимуществ и прибыли отраслевых организаций.

Третий фактор – влияние покупателей, в основном на цены. Покупатели вынуждают снижать производителей цены на свою продукцию, требуя при этом повышения качества и других потребительских свойств товаров. Сила власти покупателей растет при реализации каждого из перечисленных ниже условий:

- когда закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю в бюджете покупателя;

- если покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными;

- если покупатель не несет существенных издержек переключения на другую продукцию;

- когда покупатель располагает полными сведениями о производстве продукции, особенностях ее поставок, издержках и др.

Снижение влияния данной силы является одним из условий повышения эффективности конкурентной стратегии предприятия.

Четвертый фактор – влияние поставщиков по двум основным направлениям: путем угрозы снижения качества поставок продукции и угрозы повышения цен на поставляемую продукцию.

Пятый фактор – конкуренция между действующими организациями. Внутри отрасли организации являются взаимозависимыми, и предпринимаемые действия одного из них могут обусловить ответные действия остальных.

Таким образом, формулирование конкурентной стратегии организации должно осуществляться путем комплексного анализа возможного влияния каждой из пяти конкурентных сил – как характера их текущего влияния, так и потенциала влияния в период планирования стратегии.

### Список использованной литературы

1. **Егоршин, А. П.** Стратегический менеджмент : учеб. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – М. : Инфра-М, 2017. – 290 с.

2. **Каковкин, П. М.** Общий анализ факторов, влияющих на формирование конкурентной стратегии современных предприятий / П. М. Каковкин // Вестн. Москов. ун-та МВД России [Электронный ресурс]. – 2015. – № 10. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/obschiy-analiz-faktorov-vliyayuschih-na-formirovanie-konkurentnoy-strategii-sovremennyh-predpriyatiy>. – Дата доступа : 20.01.2019.

3. **Тукач, В. С.** Формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании на основе проведения стратегического конкурентного анализа / В. С. Тукач // Молодой ученый [Электронный ресурс]. – 2016. – № 28. – С. 573–575. – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/132/36689/>. – Дата доступа : 20.01.2019.

4. **Поздеева, Н. Р.** Разработка конкурентной стратегии развития компании / Н. Р. Поздеева, И. Ш. Галин // Науковедение [Электронный ресурс]. – 2016. – Т. 8. – № 3. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-konkurentnoy-strategii-razvitiya-kompanii>. – Дата доступа : 20.01.2019.

5. **Портер, М. Е.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : учеб. пособие / М. Е. Портер, Е. Ю. Калинина. – 4-е изд. – М. : Альпина Пабли., 2016. – 715 с.