

7. Whitehouse E. Pensions for Public-Sector Employees: Lessons from OECD Countries' Experience. Social Protection and Labor Discussion World Bank. 2016 URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25286>
8. Palacios R., Whitehouse E. Civil-service Pension Schemes Around the World. Social protection and labor discussion. World Bank. 2006. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20205>
9. Ermakov D. N. Provision of pensions of federal state civil servants in the Russian Federation // Insurance business. 2012. No.7. Pp. 10–21. (In Russ.).
10. State committee of statistics. (In Russ.). URL: <https://www.gks.ru>
11. Menkenov A. Seniority in social security Public servants // Public service. 2012. No.3. Pp. 16–20. (In Russ.).
12. Smorgunov L. V. Comparative analysis of political and administrative reforms: from new state management to the concept of “governance” // Policy. Political researches. 2003. No. 4. Pp. 50–58. (In Russ.).
13. Belozеров S. A. Features of national systems of provision of pensions // Messenger of the St. Petersburg University. Series 14. Law. 2017. No. 1. Pp. 51–77.
14. Sanina L. V. Influence of provision of pensions on formation of level and quality of life of the population // Baikal Research Journal. 2013. No.5. URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx>

Как цитировать статью: Агеева Е. В. Пенсионное обеспечение государственных служащих: современные подходы к трансформации // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 88–93. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.430.

For citation: Ageeva E. V. Pensions provision of the state employees: modern approaches to transformation // Business. Education. Law. 2018. No. 4 (45). Pp. 88–93. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.430.

УДК 338.242
ББК 65.050

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.402

Arbatskaya Elena Anatol'evna,
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Service,
Baikal State University,
Irkutsk,
e-mail: arbatskayaea@bgu.ru

Арбатская Елена Анатольевна,
канд. экон. наук,
доцент кафедры менеджмента,
маркетинга и сервиса,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск,
e-mail: arbatskayaea@bgu.ru

СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

STRATEGY AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье определена роль стратегии в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Раскрыты возможности управления конкурентоспособностью предприятия на основе стратегического управления. Рассмотрены этапы процесса стратегического управления конкурентоспособностью предприятия: определение сферы деятельности и формулирование миссии организации, постановка стратегических целей, разработка стратегии, реализация стратегии, оценка результатов реализации стратегии, обратная связь. В рамках этапа разработки стратегии предложена расширенная модель стратегического анализа конкурентных сил, базирующаяся на модели пяти сил конкуренции, разработанной одним из ведущих исследователей в сфере стратегического управления конкурентоспособностью предприятия М. Портером.

The article defines the role of strategy in ensuring competitiveness of an enterprise. Possibilities of management of an enterprise competitiveness based on strategic management are revealed. The stages of the strategic management process of the

enterprise competitiveness are examined: definition of the field of activity and formulation of the company mission, statement of strategic objectives, development of strategy, strategy implementation, assessment of results of strategy implementation, feedback. The expanded model of strategic analysis of competitive forces is proposed within the stage of strategy development, which is based on the model of five forces of the competition developed by one of the leading researchers of strategic management of the enterprise competitiveness M. Porter.

Ключевые слова: стратегия, разработка стратегии, стратегический анализ, конкурентная стратегия, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью, инструмент управления, конкуренция, стратегическое управление организацией.

Keywords: strategy, development of strategy, strategic analysis, competitive strategy, competitiveness of enterprise, management of competitiveness, instrument of management, competition, strategic management of the company.

Введение

Целью исследования является анализ сущности и роли стратегии предприятия в обеспечении его конкурентоспособности.

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность и виды стратегий организации;
- определить роли стратегии в управлении конкурентоспособностью предприятия;
- проанализировать процесс стратегического управления организацией, включающий разработку и реализацию стратегии.

Объектом исследования выступает стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия.

Актуальность. Разработка и последующая реализация стратегии предприятия, учитывающей состояние его внешней и внутренней среды, а также стратегические цели, определяющие долгосрочное желаемое состояние организации, являются актуальной проблемой в аспекте управления стратегической конкурентоспособностью предприятия.

Основная часть

Стратегическое планирование и управление конкурентоспособностью организации в настоящее время можно отнести к числу наиболее активно исследуемых проблем в области менеджмента. Тем не менее в теории нет четкого подхода к определению понятий стратегии и конкурентоспособности предприятия. Понятие стратегии рассматривается исследователями с различных позиций. В частности, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд рассматривают стратегию сразу в нескольких аспектах: как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [1, с. 11]; как средство достижения желаемых результатов [1, с. 70]; как обобщающую «модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании»; как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1, с. 565].

В соответствии с общим подходом стратегия организации представляет собой качественно определенный образ ее будущего видения, затрагивающий формы, способы и виды деятельности организации, определяющий ее позицию во внешней среде в долгосрочной перспективе. Другими словами, основной задачей стратегии является ответ на вопрос, каким образом организация может достичь поставленных стратегических целей. Следует отметить, что, несмотря на долгосрочную ориентацию стратегии, на практике в условиях турбулентной среды срок ее существования в неизменном виде может оказаться непродолжительным. Существенные изменения во внешней или внутренней среде организации непременно приведут к необходимости пересмотра стратегии.

Понятие конкурентоспособности предприятия также не имеет однозначной трактовки. Ранее проведенный анализ подходов к пониманию данного термина позволил сформулировать определение конкурентоспособности предприятия с позиции комплексного подхода, включающего конкурентоспособность продукции, занимаемую долю рынка и конкурентный потенциал предприятия [2, с. 7–18]. Конкурентоспособность организации может быть определена в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде, соответственно можно выделить оперативную (текущую), тактическую и стратегическую конкурентоспособность.

При этом определяющее значение для выживания организации в долгосрочном периоде имеет ее стратегическая конкурентоспособность.

Управление конкурентоспособностью предприятия может трактоваться как определенный процесс. В частности, Н. Г. Новикова на основании анализа различных источников приходит к выводу, что управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой «итерационный процесс», включающий, в частности, в качестве одного из этапов процесса управления конкурентоспособностью предприятия разработку «конкурентной стратегии и действий по ее реализации» [3, с. 91]. Управление конкурентоспособностью также может рассматриваться как подсистема в системе общего управления предприятием на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном [4]. Соответственно, управление конкурентоспособностью организации на стратегическом уровне предполагает разработку и реализацию ее стратегии, которая может выступать в качестве одного из основных инструментов управления ее конкурентоспособностью.

Исследователями рассматриваются различные подходы к классификации стратегий. В частности, А. А. Томсон и А. Дж. Стрикленд для диверсифицированных организаций выделяют четыре типа стратегий в зависимости от их организационного уровня: корпоративную стратегию (для организации в целом), деловые стратегии (для осуществляемых видов деятельности), функциональные (для НИОКР, производства, маркетинга, персонала и т.д.) и операционные стратегии (для производственных и территориальных структурных подразделений, отделов внутри функциональных направлений). Иерархия стратегий для узкоспециализированного (одноотраслевого) предприятия отличается отсутствием корпоративной стратегии, так как ее роль выполняет деловая стратегия [1, с. 71–73].

К базовым вариантам стратегий, предложенным одним из ведущих специалистов в области изучения конкуренции М. Портером, относятся следующие: «абсолютное лидерство по издержкам», «дифференциация» и «фокусирование» [5, с. 72]. В основе конкурентной стратегии предприятия закладывается определенное конкурентное преимущество. И. Е. Козырская отмечает, что конкуренция обеспечивает равные принципы состязательности, тем самым противодействуя «доминированию какого-либо из преимуществ фирм, обуславливая существование разных типов и форм» [6]. Так, крупные компании могут заложить в основу своей стратегии «лидерство по издержкам», экономя на масштабах производства. Малый бизнес является более гибким и может эффективно конкурировать в рамках стратегии фокусирования или дифференциации. Компании-новаторы, независимо от размеров и масштабов производства, в основу своей стратегии закладывают инновационные конкурентные преимущества. Инновационное конкурентное преимущество может быть создано «нестандартным продуктом, работой (услугой) и управленческим решением» [7, с. 192]. При этом на практике, а также в теории имеет место проблема определения конкурентного преимущества предприятия той или иной сферы деятельности, которое бы обеспечило устойчивое превосходство над конкурентами. В частности, для страховых компаний в качестве важного конкурентного преимущества одни исследователи рассматривают высокий уровень клиентского сервиса [8], другие – финансовую устойчивость [9].

В общем виде процесс стратегического управления организацией представляет собой последовательность следующих этапов:

- определение сферы деятельности и формулирование миссии предприятия;
- постановка стратегических целей и их декомпозиция;
- разработка стратегии, базирующейся на результатах стратегического анализа и обеспечивающей достижение поставленных стратегических целей;
- реализация стратегии, в том числе создание благоприятных условий для ее реализации;
- оценка результатов реализации стратегии;
- обратная связь, определяющая необходимость пересмотра миссии, стратегических целей, стратегии или способов ее реализации.

Миссия организации — это сформулированное утверждение относительно целевой направленности деятельности организации, своего рода «смысл» ее существования. Миссия также отражает полезность организации для потребителей и общества в целом.

Стратегические цели организации определяют основные параметры, на достижение которых направлена деятельность организации в долгосрочной перспективе. Достижение стратегических целей обеспечивается реализацией тактических целей, которые, в свою очередь, зависят от выполнения оперативных целей и решения текущих задач.

Разработка стратегии базируется на анализе внутренней и внешней среды организации. Данный анализ может быть осуществлен с использованием SWOT-анализа или его модификации SNW-подхода, PEST(STEP)-анализа, матрицы BCG, а также других методов и подходов.

SWOT-анализ предполагает выявление сильных и слабых сторон организации (внутренняя среда), а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. М. Портер, наряду с преимуществами и слабостями (сильными и слабыми сторонами организации), возможностями и угрозами со стороны внешней среды, в контексте формулирования конкурентной стратегии также предлагает учитывать индивидуальные ценности ключевых исполнителей (фактор внутренней среды) и широкие социальные ожидания (фактор внешней среды) [5, с. 28].

При анализе факторов, определяющих сильные, нейтральные и слабые стороны предприятия, также может использоваться SNW-подход, где S — сильные стороны (strength); N — нейтральная позиция (neutral); W — слабые стороны (weakness). В основу указанного подхода заложен сравнительный анализ наиболее важных факторов конкурентоспособности предприятия и предприятий-конкурентов. Например, при значении какого-либо показателя выше среднего значения по отрасли или среди основных фирм-конкурентов выставляется оценка S, что соответствует сильной позиции по рассматриваемому фактору. Аналогично определяются нейтральная или слабая позиция [10, с. 44].

При анализе внешней среды предприятия на этапе разработки стратегии также представляется целесообразным использовать предложенную М. Портером модель пяти сил конкуренции. Данная модель учитывает прямую конкуренцию и потенциальных конкурентов, а также влияние товаров-заменителей (товаров-субститутов), потребителей и поставщиков [5, с. 39–40]. Наряду с отмеченными конкурентными силами, которые необходимо учитывать при анализе внешней среды, на наш взгляд, представляется целесообразным дополнить модель, предложенную М. Портером, такими «силами», как общественное влияние и государственное регулирование. Общество в лице общественных организаций и государство в лице контролирующих органов также выступают в качестве

«сил», влияющих на конкурентную позицию предприятия. По мнению М. Портера, «...как правило, полезнее анализировать то, как правительство влияет на конкуренцию посредством пяти конкурентных сил, чем рассматривать его как самостоятельный фактор» [5, с. 66–67]. Данная позиция является в определенной степени обоснованной, тем не менее представляется возможным расширить границы анализа факторов внешней среды, влияющих на конкурентную ситуацию. Отмеченные выше «широкие социальные ожидания», которые М. Портер предлагает учитывать при анализе факторов внешней среды в контексте формулирования конкурентной стратегии, также могут найти отражение в стратегическом анализе при условии учета такой конкурентной силы, как общественное влияние. Таким образом, взяв за основу модель пяти сил конкуренции М. Портера, включив в нее общественное влияние и государственное регулирование, получим расширенную (модифицированную) модель стратегического анализа конкурентных сил. Несмотря на некоторое усложнение, расширенная модель стратегического анализа конкурентных сил, по сравнению с моделью пяти сил конкуренции М. Портера, в теоретическом аспекте раздвигает границы анализа внешней среды, делая дополнительный акцент на влиянии общества и государственного регулирования на конкурентные условия, в которых предприятие осуществляет свою деятельность. Практическое применение предлагаемой модели будет целесообразно в ситуации, когда отмеченные факторы оказывают значимое влияние на функционирование предприятия и, как следствие, на разработку его конкурентной стратегии.

Разработка стратегии, отвечающей целевой направленности организации, является важным, но лишь первоначальным (подготовительным) этапом процесса управления ее конкурентоспособностью. В качестве следующего этапа, определяющего успешность указанного процесса, выступает реализация разработанной стратегии. Проблема успешной реализации выбранной стратегии является сложным теоретическим и практическим вопросом. Теоретико-методический подход к решению обозначенной проблемы представлен, в частности, в работе Л. М. Ужаховой. Данный исследователь рассматривает организационную структуру, организационные системы и культуру организации в качестве ключевых рычагов успешной реализации стратегии, анализируя каждый из элементов в аспекте соответствия их текущего и желаемого состояния с целью выявления необходимости их изменений [11]. В связи с этим одной из основных задач руководства предприятия является создание благоприятных условий для реализации разработанной стратегии.

Оценка результатов реализации стратегии главным образом базируется на определении степени достижения стратегических целей предприятия. В рамках данного этапа определяется эффективность процесса стратегического управления, в частности на основе оценки конкурентоспособности предприятия.

Важным элементом любого управленческого процесса является обратная связь, которая выступает в качестве основы принятия управленческих решений и предопределяет их эффективность. Необходимость пересмотра миссии, стратегических целей, стратегии или способов ее реализации может возникнуть при выявлении несоответствия какого-либо из перечисленных элементов объективным условиям и характеристикам среды предприятия. Основным сигналом, указывающим на необходимость изменений в процессе стратегического планирования, является неудовлетворительная оценка результатов реализации стратегии.

Заключение

В общем стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия может быть представлено в виде следующих последовательно реализуемых этапов: определение сферы деятельности и формулирование миссии предприятия, постановка стратегических целей, разработка стратегии,

реализация стратегии, оценка результатов реализации стратегии, обратная связь. Стратегия при этом является одним из основных инструментов управления стратегической конкурентоспособностью предприятия, эффективность использования которого во многом определяется полнотой и качеством проведенного анализа его внешней и внутренней среды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Даниленко Н. Н., Арбатская Е. А. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки : монография. М. : РУСАЙНС, 2016. 160 с.
3. Новикова Н. Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход // Известия Байкальского государственного университета. 2012. № 2(82). С. 87–92.
4. Арбатская Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации // Известия Байкальского государственного университета. 2015. Т. 6. № 2. URL : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20030>. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(2).18
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
6. Козырская И. Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. Т. 6. № 5. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6
7. Павлова Н. Ю. Инновации как основа конкурентоспособности малого предприятия // Известия Байкальского государственного университета. 2010. № 5. С. 189–192.
8. Кондрацкая Т. А., Хоавило Д. С. Клиентский сервис в страховых компаниях // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8. № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).28
9. Колесникова Т. В. Взаимосвязь финансовой устойчивости и конкурентоспособности страховой организации // Известия Байкальского государственного университета. 2015. Т. 6. № 3. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).10
10. Матушкин М. А., Горбунова Е. Г. Стратегическое управление конкурентоспособностью производства в турбулентной среде // Бизнес. Образование. Право. 2015. № 2 (31). С. 42–46.
11. Ужахова Л. М. Ключевые элементы и особенности реализации стратегии организации (на примере производственной компании АПК Тюменской области) // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 1 (38). С. 121–127.

REFERENCES

1. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. The art of developing and implementing strategy : textbook for universities / Trans. from English. Ed. by L. G. Zaitseva, M. I. Sokolova. M. : UNITI, 1998. 576 p.
2. Danilenko N. N., Arbatskaya E. A. Competitiveness of service enterprises: theory and methodology of evaluation : monograph. M. : RUSAINS, 2016. 160 p. (In Russ.).
3. Novikova N. G. Methodological problems of managing the competitiveness of organizations: marketing approach // News of Baikal State University. 2012. No. 2 (82). Pp. 87–92. (In Russ.).
4. Arbatskaya E. A. Management of service company competitiveness: concept and mechanism of implementation // News of Baikal State University. 2015. Vol. 6. No. 2. (In Russ.). URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20030>. DOI:10.17150/2072-0904.2015.6(2).18
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. M. : Al'pina Publisher, 2011. 453 p. (In Russ.).
6. Kozyrskaya I. Ye. Competition of companies: methods and approaches in assessing competitive advantages // Baikal Research Journal. 2015. Vol. 6. No. 5. (In Russ.). DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6
7. Pavlova N. Yu. Innovations as a basis of competitiveness of small enterprise // News of Baikal State University. 2010. No. 2. Pp. 189–192. (In Russ.).
8. Kondratskaya T. A., Khoavilo D. S. Customer service in insurance companies // Baikal Research Journal. 2017. Vol. 8. No. 2. (In Russ.). DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).28
9. Kolesnikova T. V. Interrelation of financial solvency and competitiveness of the insurance company // News of Baikal State University. 2015. Vol. 6, No. 3. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).10
10. Matushkin M. A., Gorbunova E. G. Strategic management of production competitiveness in turbulent environment // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 2 (31). Pp. 42–46. (In Russ.).
11. Uzhakhova L. M. Key elements and features of implementation of the company strategy (on the example of agrarian and industrial complex production company of the Tyumen region) // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2017. No. 1 (38). Pp. 121–127. (In Russ.).

Как цитировать статью: Арбатская Е. А. Стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 93–96. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.402.

For citation: Arbatskaya E. A. Strategy as an instrument of management of competitiveness of enterprise // Business. Education. Law. 2018. No. 4 (45). Pp. 93–96. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.402.