

УДК 339.137.22

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**И.В. Рейханова<sup>1</sup>, К.Н. Уланова<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

Целью статьи является рассмотрение комплексной модели учета влияния разнообразных факторов, воздействующих на компанию и позволяющей ей разрабатывать собственную конкурентную стратегию. Актуальность данного исследования заключается в том, что каждой компании, функционирующей на рынке, необходимо формировать собственную конкурентную стратегию. От качества стратегического планирования будет зависеть ее функционирование на рынке в долгосрочной перспективе. Научная новизна состоит в формировании комплексной модели, которая позволяет учитывать многообразные факторы, воздействующие на компанию, при разработке ее конкурентной стратегии.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, потенциальный партнер, факторы, конкурентная стратегия.

В современной науке существует модель, которая позволяет учитывать много различных факторов, воздействующих на конкурентоспособность компании. Сама компания не может повлиять на существующие факторы. Исходя из этого, их воздействие необходимо рассматривать в качестве неизменных условий, что и будет являться исходной установкой. На рис. 1 представлены возможности комплексной модели учета факторов, влияющих на компанию, при разработке ею своей конкурентной стратегии:

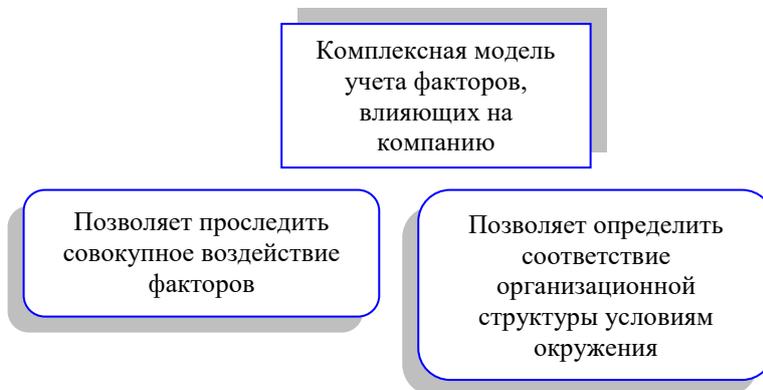


Рис. 1. Возможности комплексной модели учета факторов, влияющих на компанию, при разработке ее конкурентной стратегии

\* - составлено авторами

Для обеспечения эффективности реализации стратегий развития предпринимательских структур необходимо, чтобы был правильный подбор механизмов, которые могут применяться только в определенных условиях [1, с. 68].

На рис. 2 показано, на что стоит опереться, прежде чем выбрать потенциального партнера, а также с чего начать формулировать начальные установки для развития дальнейших отношений:



Рис. 2. Начальные установки

\* - составлено авторами

При разработке методики отбора факторов необходимо включать этапы сбора необходимой информации, характеризующей макро- и мезо-окружение, провести анализ особенностей развития данной отрасли, внутреннего потенциала партнера и самой компании, а также анализ партнера на предмет его стратегии, уровня компетенций и стабильности развития [2, с. 28].

Порядок использования инструментов при формировании методики отбора факторов гарантирует комплексную и системную работу самой системы в целом.

Данный алгоритм действий представлен по типу воронки. Так же, как и у воронки, которая сужается от верхней части к нижней, происходит сужение спектра анализируемой информации. Необходимо разобраться, как данный алгоритм работает. На рис. 3 представлен макет функционирования «воронки»:

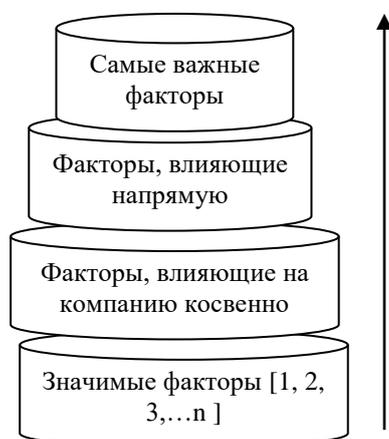


Рис. 3. Алгоритм действий по типу воронки

\* - составлено авторами

Для начала необходимо выявить самые значимые факторы для компании. После этого нужно выделить те факторы, которые косвенно влияют на предприятие. Количество выбранных факторов из первоначального их числа сократилось. Далее нужно выбрать те факторы, которые напрямую воздействуют на компанию, и только после этого определить, каковы самые важные факторы для компании. Сужение воронки вовсе не означает, что выполнение анализа уменьшает степень важности этапов. Напротив, каждая стадия помогает уточнить и получить дополнительные сведения, что приводит к сужению области исследования, и за счет этого выявляются наиболее важные факторы.

Такой подход позволяет рассмотреть каждый из исследуемых факторов в контексте уже изученных. Сам процесс сбора и анализа информации условно можно разделить два этапа: внешний и внутренний аудит (рис. 4).



Рис. 4. Процесс сбора и анализа информации  
\* - составлено авторами

Сам процесс анализа среды можно представить следующим образом: 1) на начальном этапе проводится анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов (PEST-анализ); 2) по его итогам выявляются факторы, непосредственно влияющие на деятельность предприятия; 3) для каждого фактора определяется, каким является его воздействие: положительным, отрицательным или смешанным.

Следующий этап внешнего аудита – это анализ мезосреды. Он включает в себя анализ цепочек создания ценностей в отрасли и всех конкурентных сил. По завершению такого анализа раскрываются функции участников альянса при создании конечного продукта, происходит оценивание вклада каждого в процессе формирования ценности для потребителя. Заключительный этап анализа мезосреды – это анализ пяти конкурентных сил отрасли (рис. 5).

Такой анализ позволяет понять, насколько конкурентоспособной будет данная стратегия организации [3, с. 113].

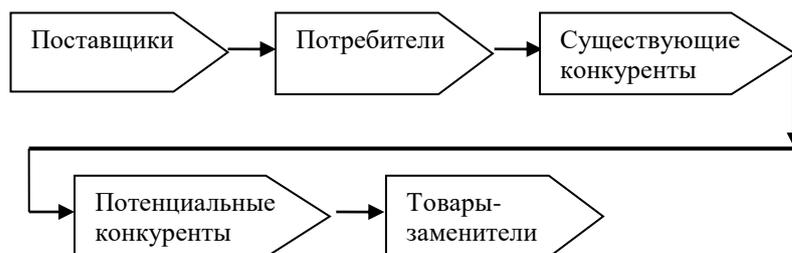


Рис. 5. Пять конкурентных сил отрасли  
\* - составлено авторами

Внешний аудит помогает предприятию определить точную картину того, как на него будут влиять особенности развития рынка и мезосреды. Внешний аудит помогает определить, на какие аспекты внешне-организационной политики нужно обратить особое внимание, а какие направления выбрать для большего соответствия их с окружающей средой и тенденциями развития конкуренции в отрасли.

После оценки операционной деятельности должно сложиться четкое представление о масштабах производства и текущем финансовом состоянии партнера и его стратегии. Такая оценка позволяет составить более точное представление о преобладающих ценностях в организации, оценить принятые подходы для решений определенных задач, что важно при принципиальной совместимости партнеров по организации.

На финале сбора информации необходимо провести анализ продукта потенциальной компании. Для этого существует ряд инструментов, например, анализ маркетинг-микс. Использование такого инструмента дает четкое представление о товаре, поставленном на рынок, и возможность рекламировать данный продукт для более успешной его реализации.

Для того, чтобы всю работу соединить воедино, проводят SWOT-анализ. Он позволит оценить влияние всех угроз окружения и самых слабых сторон компании, найти ответы на вопросы о возможности укрепления слабых сторон организации за счет преимуществ и потенциального партнера [3, с. 156].

Формирование конкурентной среды – это целый процесс поиска ответов на вопросы: где компания уязвима для конкурентов? Где слабое место конкурентов? Как мы можем ударить конкурента по его уязвимым местам? Как компании уйти от удара конкурентов?

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения конкурентоспособности и ее поддержания в долгосрочной перспективе.

существует три основных типа стратегий, называемых базовыми, которые подходят для всех видов бизнеса (рис. 6).

В методическом плане существует множество различных стратегических альтернатив конкурентного поведения компаний. Для проведения сравнительного анализа компаний на практике применяют

инструмент, который основывается на классификации Г. Хофстеде и предложенный М. Бондом, включающий пять критериев:

- 1) индивидуализм – коллективизм;
- 2) малая – большая глубина властных полномочий при принятии управленческих решений;
- 3) мужественность – женственность культуры;
- 4) малая – большая степень избегания неопределенности в принятии решений;
- 5) малая – большая допустимость изменений в ценностях и идентичности.

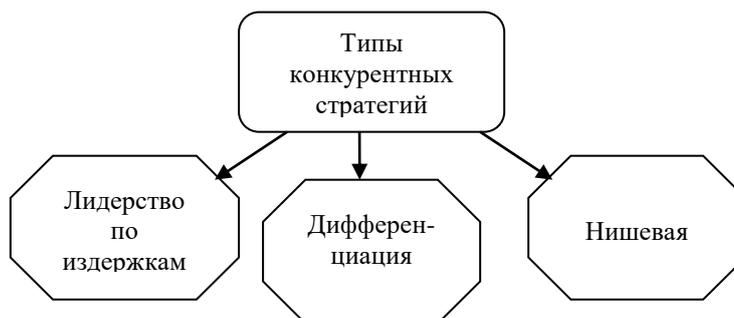


Рис. 6. Основные типы конкурентных стратегий

*\* - составлено авторами*

Компании необходимо адекватно оценивать свой рынок и производить его сегментацию. Имеющиеся ресурсы необходимо конвертировать на усиления деятельности компании. Если компания занимает прочные позиции в медленно растущей отрасли, то ее агрессивные инициативы должны привести к качественным, иногда очень резким изменениям на рынке, что даст компании конкурентное преимущество. Компания должна иметь достаточную степень свободы. Это позволит ей создавать новые продукты, обеспечивая активный выход на рынок [3, с.156].

Таким образом, в условиях рыночной конкуренции компаниям целесообразно использовать комплексную модель учета факторов, влияющих на компанию, чтобы разработать свою индивидуальную конкурентную стратегию. Любой компании необходимы партнеры, важно правильно выявить задачи каждого партнера, находить совместное решение, тесно взаимодействовать со всеми участниками компании.

### Список литературы

1. Reikhanova I.V. Perspectives of use of competence-based approach to management in educational services market (Перспективы использования компетентностного подхода к управлению на рынке образовательных услуг) // *Integration and Clustering for Sustainable Economic*. Berlin: Springer, 2017. Pp. 65–72.
2. Черкесова В.Ю., Савчишкина Е.П. Методические подходы к оценке управленческого потенциала как эффективного инструмента комплексного компетентного менеджмента // *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)*. Серия: Социально-экономические науки. 2016. № 5. С. 28–34.

3. Кнорринг В.И. Теория, практика управления и искусство управления // Учебник для вузов по специальности Менеджмент. – 2-е изд., изм. и доп. М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА–М), 2001. 528 с.

## **FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ORGANIZATION**

**I.V. Reychanova<sup>1</sup>, K.N. Ulanova<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>The Institute of service sector and entrepreneurship (branch) of DSTU in Shakhty

The article investigates the complex model of different factors influencing the company and allowing it to develop its own competitive strategy. The authors highlight the necessity for each company to form its own competitive strategy. The quality of the strategy influences the performance of the company in the long run. The novelty of the research consists in forming a complex model considering various factors influencing the company.

**Keywords:** *strategic planning, potential partner, factors, competitive company.*

*Об авторах:*

РЕЙХАНОВА Ирина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Экономика и менеджмент», Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, e-mail: [reixanova@mail.ru](mailto:reixanova@mail.ru)

УЛАНОВА Ксения Николаевна – магистрант 2 курса кафедра «Экономика и менеджмент», e-mail: [ksenia.ulanova@mail.ru](mailto:ksenia.ulanova@mail.ru)

*About the authors:*

REJHANOVA Irina Viktorovna – candidate of economic Sciences, associate Professor, Department "Economics and management" "DSTU" Institute of service and entrepreneurship (branch) DSTU in Shakhty, e-mail: [reixanova@mail.ru](mailto:reixanova@mail.ru)

ULANOVA Ksenija Nikolaevna – 2nd year master's student Department of "Economics and management", e-mail: [ksenia.ulanova@mail.ru](mailto:ksenia.ulanova@mail.ru)

### **References**

1. Reikhanova I.V. Perspectives of use of competence-based approach to management in educational services market (Perspektivy ispol'zovanija kompetentnostnogo podhoda k upravleniju na rynke obrazovatel'nyh uslug) // Integration and Clustering for Sustainable Economic. Berlin: Springer, 2017. Pp. 65–72.
2. Cherkesova V.Ju., Savchishkina E.P. Metodicheskie podhody k ocenke upravlencheskogo potenciala kak jeffektivnogo instrumenta kompleksnogo kompetentnogo menedzhmenta // Vestnik Juzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta (Novocherkasskogo politehničeskogo instituta). Serija: Social'no-jekonomicheskie nauki. 2016. № 5. S. 28–34.
3. Knorring V.I. Teorija, praktika upravlenija i iskusstvo upravlenija // Uchebnik dlja vuzov po special'nosti Menedzhment. – 2-e izd., izm. i dop. M. : Izdatel'stvo NORMA (Izdatel'skaja gruppa NORMA–INFRA–M), 2001. S. 528 s