

---

## РАЗДЕЛ III ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Ю.В. Воронцова  
Я.С. Редькина*

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИБКОСТИ СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

#### ENSURING FLEXIBILITY OF STRATEGY OF FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION AS FACTOR OF ITS COMPETITIVENESS

***Аннотация:** в статье рассматривается новый подход к оценке и обеспечению гибкости стратегии функционирования организации, а также ее влияние на конкурентоспособность и обеспечение экономической безопасности организации.*

***Ключевые слова:** гибкость стратегии функционирования организации, ликвидность финансовых ресурсов, экономическая безопасность организации*

***Abstract:** in article the new approach to an assessment and ensuring flexibility of strategy of functioning of the organization, and also its influence on competitiveness and ensuring economic safety of the organization is considered.*

***Keywords:** flexibility of strategy of functioning of the organization, liquidity of financial resources, economic safety of the organization.*

Проблемы обеспечения гибкости стратегии функционирования организации и пути их решения являются актуальными и интересными вопросами современной экономической науки. В условиях внешней динамично меняющейся среды обеспечение гибкости стратегии функционирования организации является фактором ее конкурентоспособности, залогом успешной деятельности и устойчивого финансового положения организации на рынке.

Изучению данной проблемы посвящено значительное число трудов отечественных и зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, Ч. Макмиллан, Ф. Хедоури, В. Василенко, В. Самочкин и других. Так как гибкость стратегии функционирования организации является ключевым показателем ее конкурентоспособности, необходимо было, прежде всего, исследовать данное понятие, а также рассмотреть ряд показателей, при помощи которых возможно оценить уровень гибкости стратегии функционирования организации. Фрагмент такого исследования представлен в таблице 1.

Следуя за авторами специальной литературы, было уточнено определение «гибкость стратегии функционирования организации», а именно в это понятие вкладывают способность организации своевременно и эффективно реагировать на изменения внешней среды посредством внесения корректировок в поведение организации на рынке, а также на внутренние изменения с помощью модификации функционирования внутренней среды организации, которая заключается в разработке комплекса определенных мероприятий нацеленных на формирование конкурентной позиции организации и его конкурентоспособности.

Для решения задачи обеспечения гибкости стратегии функционирования организации необходимо, прежде всего, выделить важные элементы для формирования эффективного инструментария, позволяющего обеспечить гибкость стратегии функционирования организации. Такими элементами могут выступать цели (задачи), стоящие перед организацией; ее финансовые и трудовые ресурсы; структура организации, ее

производственно-хозяйственная деятельность, а также исследования и разработки, проводимые в организации.

Все выше сказанное позволяет сформировать определенный набор показателей, с помощью которых можно оценить гибкость стратегии функционирования организации.

Таблица 1

Исследование теории и практики обеспечения гибкости стратегии функционирования организации по источникам специальной литературы

Автор	Понятие «гибкость» по источникам специальной литературы	Показатели, предлагаемые для оценки гибкости стратегии функционирования организации, по источникам специальной литературы
И. Ансофф	Принцип подготовки, который дает возможность организации готовиться к возможным неожиданным изменениям во внутренней и внешней среде.	1. Ликвидность ресурсов 2. Количество независимых покупателей 3. Количество видов продуктов, реализуемых компанией
А.В.Ушаков	Способности ключевых элементов организации менять свои количественное и качественное составляющие в минимальный период времени и с минимальными затратами	1. Измеримость, достижимость, уместность целей 2. Ликвидность финансовых ресурсов 3. Трудовые ресурсы 4. Информация

К таким показателям можно отнести:

1. **Ликвидность финансовых ресурсов.** Данный показатель показывает способность организации отвечать по своим краткосрочным обязательствам в минимальный срок, что является важным обеспечением гибкости стратегии функционирования организации. Ликвидность финансовых ресурсов должна быть обеспечена наличием механизма периодического финансового анализа и соответствующего пересмотра структуры финансовых ресурсов.

2. **Соответствие персонала реализуемой стратегии** позволит кадрам быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Соответствие персонала реализуемой стратегии может быть достигнуто периодической аттестацией персонала, как профессионального уровня, так и личностных качеств, а также проведением квалификационных тренингов. Важным моментом выступает периодичность ротации кадров и их обновление, что влияет на способность организации учитывать рыночные тенденции.

3. **Количество независимых покупателей.** Большее количество независимых покупателей позволяет организации формировать тренд на рынке, предугадывая настроения потенциальных потребителей. Высокая степень независимости организации от них позволяет гибко реагировать на небольшие изменения внешней среды. Тем не менее, необходимо следить за составом покупателей, при «критичной» ситуации быть к ним лояльнее.

4. **Скорость движения информации.** Высокая скорость движения информации по организации позволяет заранее узнавать о тенденциях на рынке и эффективно реагировать на них в минимальные сроки и с минимальными издержками. Скорость движения информации непосредственно зависит от компетентности персонала, а также от технического оснащения коммуникаций в организации.

**5. Ликвидность материальных ресурсов** (в частности, зданий и сооружений). Способность материальных ресурсов перемещаться из одной бизнес - единицы в другую, а также способность зданий трансформироваться согласно заданным тенденциям в настоящее время очень актуальна в силу их высокой стоимости, особенно в Московском регионе. Ликвидность материальных ресурсов заключается в возможности их использования разными бизнес - единицами, универсализации свойств зданий, сооружений и прочих материальных ресурсов организации.

Выделенный состав показателей гибкости стратегии функционирования организации является неокончательным, так как каждая организация по-своему уникальна. Данный перечень может быть расширен с учетом специфики функционирования организации на рынке.

Обеспечение гибкости стратегии функционирования организации является частью общей стратегии развития организации, направленной на создание его производственных, организационных, управленческих и информационных систем, способных к изменению качественной и количественной составляющих в ограниченном временном интервале и с минимальными затратами ресурсов. Фактором, ограничивающим временной интервал, является скорость происходящих в отрасли изменений. Стратегия гибкости имеет целью построение внутренней структуры и корректировки внешней политики организации таким образом, чтобы колебания в отрасли не приводили к значительным потерям, а создавали дополнительные возможности для приобретения новых знаний и получения дополнительных выгод. Она заключается в определении направлений развития, усилении имеющихся ресурсов и укрепления отстающих направлений, создания методов предвидения развития рынка; создании условий для использования механизмов, приводящих к формированию перспективных продуктов и услуг; является специфическим и в значительной степени ключевым элементом современной конкуренции.

Для оценки уровня гибкости стратегии функционирования организации необходим специальный инструментарий, позволяющий оценить уровень показателей гибкости в сравнении с предельными значениями этих показателей. На основе этого был сделан вывод о возможности и целесообразности очерчивания некоей области приемлемых для организации значений выделенных показателей. Тогда оценка складывающейся ситуации позволит оперировать показателями границ этой области в качестве допустимых ограничений. В результате такой аналитической работы, которая может выполняться расчетным или экспертным путем, можно оконтурить значения предельно допустимых показателей. Для этого предлагается использовать взаимоувязанный набор указанных показателей деятельности организации. При этом должны использоваться соответственно их минимальные и максимальные значения. Количество таких взаимоувязанных показателей должно соответствовать репрезентативной выборке, что позволит объективно установить допустимые границы. Построение будет осуществляться на базе сравнительного анализа предельных значений выбранных контролируемых показателей и их реальных значений (рис. 1).

Часть показателей, обеспечивающих гибкость стратегии функционирования организации, укладывается в систему показателей, обеспечивающих ее экономическую безопасность. На рисунке 1 представлен фрагмент работы с выбранными показателями, обеспечивающими гибкость стратегии функционирования организации. На данном фрагменте интеллектуально-кадровая составляющая выделена как основной объект, подвергающийся удару. Появляется необходимость в формировании частного функционального критерия, который рассчитывается как интегральный показатель на базе группы показателей-индикаторов:

1. Личностные характеристики персонала (коммуникабельность, скорость мышления, терпимость, стрессоустойчивость);
2. Профессиональный уровень персонала (необходимые навыки, знания, опыт);

3. Мотивационная составляющая, включающая затраты организации на повышение квалификации персонала и проведение тренингов.

Увязка показателей-индикаторов интеллектуально-кадровой составляющей и показателей, обеспечивающих гибкость стратегии функционирования организации, также представлена на рисунке 1.

Охрана интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности охватывает два взаимосвязанных и в то же время самостоятельных направления деятельности того или иного субъекта хозяйствования:

- первое направление ориентировано на работу с персоналом организации, в частности, на повышение эффективности деятельности всех категорий персонала;
- второе направление нацелено на сохранение и развитие интеллектуального потенциала, то есть на охрану прав на интеллектуальную собственность (в том числе на патенты и лицензии), а также на использование накопленных знаний и профессионального опыта работников организации (организации).

Одной из стадий процесса обеспечения экономической безопасности является оценка угроз негативного воздействия и возможного ущерба от таких воздействий. Основным негативными воздействиями на экономическую безопасность организации являются недостаточная квалификация работников тех или иных структурных подразделений, их нежелание или неспособность приносить максимальную пользу своей организации. Это может быть обусловлено низким уровнем управления персоналом, отсутствием средств на оплату труда отдельных категорий персонала организации или нерациональным их расходованием.

Обеспечение гибкости стратегии функционирования организации и ее экономической безопасности заключается также в эффективном мониторинге (учет, контроль, анализ, прогноз).

Оперативная работа представляет собой циклический процесс, включающий в себя

1. Сбор информации;
2. Обработку информации;
3. Оценку (выявление отклонений);
4. Установление тенденций изменения показателей;
5. Прогнозирование последствий действия угроз;
6. Корректировку.

Основными целями мониторинга показателей, обеспечивающих гибкость стратегии функционирования организации, должны быть

- оценка состояния и динамики развития производства организации;
- выявление негативных тенденций и процессов развития потенциала организации;
- определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия угрожающих факторов на потенциал производства;
- прогнозирование последствий действия угрожающих факторов, как на потенциал производства, так и на сферы деятельности, обеспечиваемые продукцией и услугами этого потенциала;
- системно-аналитическое изучение сложившейся ситуации и тенденций ее развития, разработка целевых мероприятий по «парированию» угроз организации.

Мониторинг должен являться результатом взаимодействия всех заинтересованных служб организации. При осуществлении мониторинга должен действовать принцип непрерывности наблюдения за состоянием объекта мониторинга с учетом фактического состояния и тенденций развития его потенциала, а также общего развития экономики и политической обстановки.

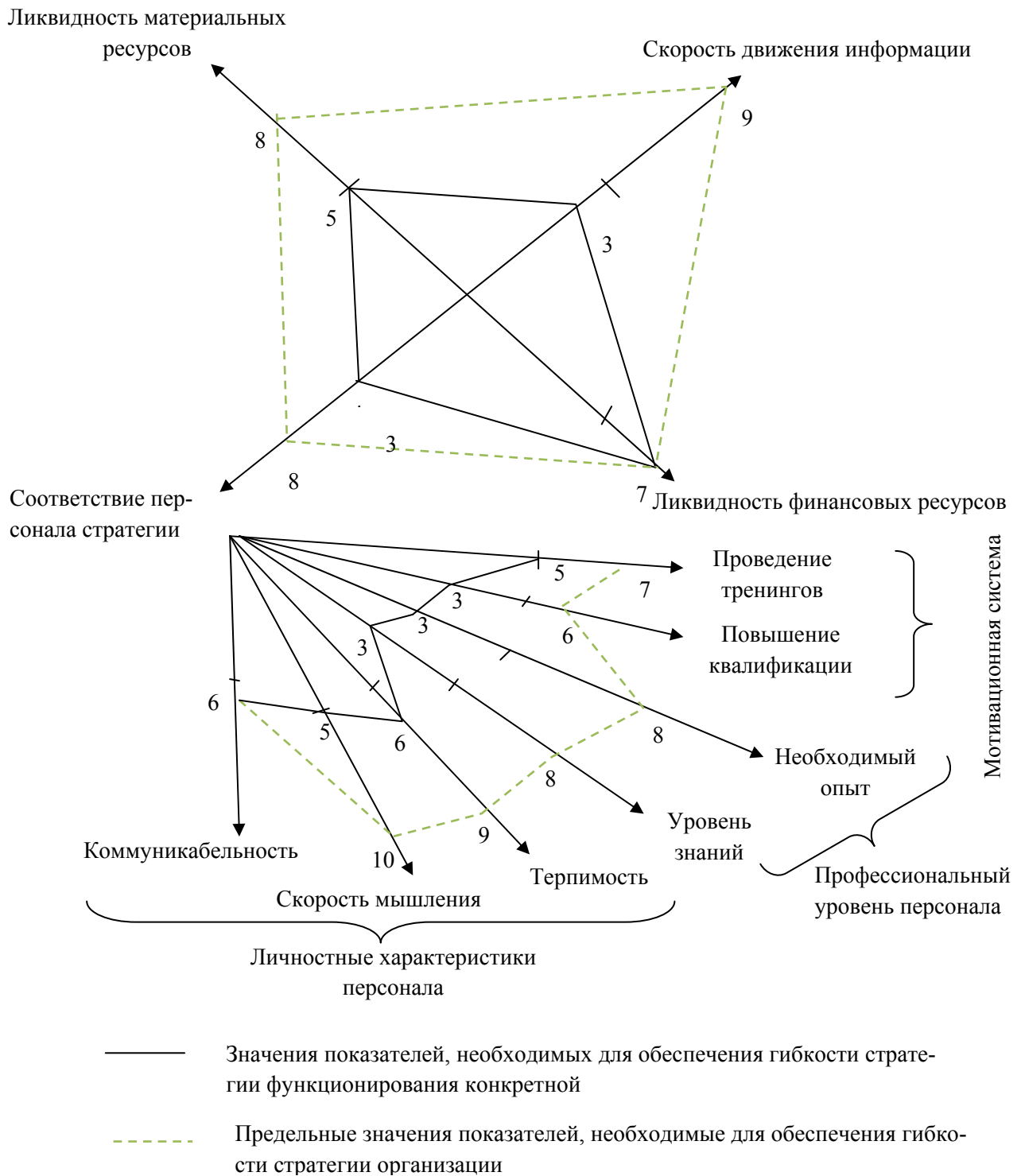


Рис. 1. Сравнительный анализ показателей, обеспечивающих гибкость стратегии функционирования конкретной организации и их предельных значений.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М: 1989.
2. Василенко В.О. Антикризисное управление организациям - Киев: 2003.
3. Воронцова Ю.В. Дипломное проектирование: практическое руководство - М.: 2011.
4. Воронцова Ю.В. Управление затратами в схемах, рисунках и таблицах (наглядно-практическое пособие): Учебное пособие.-М.: 2010.

5. Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Воронцова Ю.В. Управление затратами в обеспечении экономической безопасности организации // Ж. «МГОУ - XXI век - Новые технологии» № 3-4, 2010.

6. Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Воронцова Ю.В. Концепция стратегического управления затратами // Научно-технический журнал «Энергосбережение и водоподготовка», № 1 (75). – М., 2012.

7. Юрченко Т.И., Воронцова Ю.В. Альтернативные варианты эффективного управления затратами в организации // Проблемы управления: методы, решения. Сб. науч. трудов – М.: 2011.

8. Юрченко Т.И., Воронцова Ю.В. Управление затратами в промышленной организации // Ж. «Маркетинг» №4, 2006.

*О.Н. Галяткина*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРУЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **USEGE OF FLEXIBLE SYSTEM OF REGULATED INDICATORS IN PROVIDING STABLE FUNCTIONING OF ORGANIZATION**

***Аннотация:** с учетом непрерывно усиливающейся конкуренции, выхода на рынок новых игроков актуальным становится вопрос поддержания устойчивости функционирования организации в условиях меняющейся внешней среды. В статье характеризуется процесс внедрения гибкой системы регулируемых показателей, поддержания ее в актуальном состоянии, а также использования в практике управления для обеспечения устойчивого функционирования организации.*

***Ключевые слова:** устойчивое функционирование, гибкая система регулируемых показателей, внедрение, мониторинг, эксплуатация.*

***Abstract:** Taking into account continuously amplifying competition, an exit to the market of new players actual there is a question of maintenance of stability of functioning of the organization in the conditions of changing environment.*

*In article process of introduction of flexible system of adjustable indicators, its maintenance in an actual condition, and also uses in practice of management for ensuring steady functioning of the organization is characterized.*

***Keywords:** stable functioning, system, structure of a system, flexible system of regulated indicators, hard grid, flexible filler.*

Обеспечение устойчивого функционирования организации, под которым понимается способность организации бесперебойно работать при наличии внешних дестабилизирующих воздействий, выполняя заданные функции и достигая поставленных целей, сохраняя текущее состояние и развиваясь, является особенно актуальным в современном быстро меняющихся условиях.

Система управления, позволяющая организации развиваться, поддерживая ее устойчивое функционирование, должна отвечать условиям гибкости и адаптивности к внешней среде в условиях высокой неопределенности и риска.

Предлагаемая гибкая система регулируемых показателей (ГСРП) представляет собой инструментарий, нацеленный на обеспечение управления организацией, и базируется на новой концепции - гибкого встраивания в ситуации, которые формируются на базе взаимодействия внешней и внутренней среды. Включение в систему показателей жесткой и гибкой составляющих структуры позволяет оперативно отслеживать состояние экономической системы, объективно оценивать это состояние и в случае неудовле-