

*Dukhovnitskiy Valery Viktorovich, undergraduate of faculty of management; South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: walterd@mail.ru*

## MODERN PROBLEMS OF ORGANIZATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A REGIONAL ASPECT

### Abstract

*The article is devoted to topical problems of environmental management on the example of organization of accounting of the forest Fund of the Rostov region, the proposed measures for improving environmental policy in the region.*

**Keywords:** *regional management, environmental management, organization of forest management, environmental policy.*

УДК 65.01

## ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В РАМКАХ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА СТАРТАП-ОРГАНИЗАЦИИ

**Золушня  
Юрий  
Сергеевич**

аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54).  
E-mail: mixfusion@mail.ru

### Аннотация

*В статье рассматривается формирование устойчивых конкурентных преимуществ в рамках системы стратегического менеджмента стартап-организации. Всесторонне изучены этапы формирования устойчивых конкурентных преимуществ стартап-организации: определение областей, образование и верификация устойчивости.*

**Ключевые слова:** *устойчивое конкурентное преимущество, стратегический менеджмент, стартап-организация, конкурентоспособность.*

На сегодняшний день, в условиях современной рыночной экономики, одной из фундаментальных детерминант конкурентоспособности стартап-организации представляется формирование системы стратегического менеджмента. Эффективность и конкурентоспособность стартап-организации в ходе процесса эволюционного развития, в значительной степени обуславливается системой стратегического менеджмента, детерминирующей прогрессивный характер совершенствования и оптимизации текущих бизнес-процессов и укрепления ее позиций в качестве полноценного участника рынка в условиях актуальной модели социально-экономического развития хозяйственных отношений.

И. В. Пашанин считает, что сформированная и соответствующим образом оформленная стратегия является серьезным конкурентным преимуществом за счет общего повышения эффективности деятельности компании. [1] Формирование системы стратегического менеджмента в рамках стартап-организации выступает системообразующим базисом, на основе которого предполагается осуществление перспективной разработки конкурентных преимуществ организации.

Оптимальный подход к проблеме конкурентоспособности стартап-организации предусматривает не только анализ ее конкурентного поведения на рынке в рамках сформированной стратегии развития, но и проведение мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ, которыми новообразованная организация, как правило, не обладает ввиду краткой операционной деятельности, что ставит ее в неравное положение в сравнении с полноценными участниками рынка.

По мнению О.Н. Оковкиной и А.М. Чупайда, конкурентоспособность организации базируется на системе конкурентных преимуществ. [2]. С точки зрения стратегического менеджмента, создание устойчивых конкурентных преимуществ ориентировано на обеспечение уникальности продукции организации компаративно конкурирующих компаний на рынке в долгосрочной перспективе. Тем не менее, зачастую процесс формирования конкурентных преимуществ организации носит фрагментарный, бессистемный характер, выполняя вспомогательную функцию в ходе разработки стратегии развития стартап-организации, лишь эпизодически выходя на передний план в средне- и долгосрочной перспективе, что, несомненно, отражается на актуальной конкурентоспособности стартап-организации, ввиду существования системной потребности не только в создании конкурентных преимуществ, но и в континуальной презервации их устойчивости, выступающей залогом стабильности конкурентной позиции предприятия в рамках целевого рынка.

Использование стратегического менеджмента в качестве инструмента повышения и поддержания приемлемого уровня конкурентоспособности стартап-организации предполагает разработку устойчивых конкурентных преимуществ и их последующую интеграцию в систему управления предприятием.

#### 1. Определение областей конкурентных преимуществ.

Определение областей конкурентных преимуществ стартап-организации предполагает выделение базисных ориентиров, в направлении которых будет осуществляться перспективное формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Выделяются две основные области конкурентных преимуществ организации – внутренняя и внешняя.

К внутренней области конкурентных преимуществ относятся ресурсные преимущества, подразделяемые на организационно-структурные, материально-технические, управленческие, квалификационно-компетентностные, нематериальные преимущества. К внешней области относятся рыночные преимущества, состоящие из институциональных и экономико-географических преимуществ.

Данный этап формирования устойчивых конкурентных преимуществ предусматривает выделение общих направлений стратегического развития стартап-организации. В отличие от полноценных компаний, стартап-организация не обладает продолжительной историей операционной деятельности, выстраивая бизнес-модель в соответствии с принципом «*tabula rasa*», что обуславливает большую гибкость в вопросе определения целевых ориентиров в рамках внутренней и внешней областей конкурентных преимуществ. Таким образом, не будучи лимитированной ретроспективными аспектами прошлого конкурентного поведения, стартап-организация, находящаяся на этапе становления, обладает перспективными возможностями по максимизации организационной эффективности в вопросе создания конкурентных преимуществ.

Выделение общих направлений стратегического развития конкурентных преимуществ стартап-организации строится на основе принципов перспективной трансформативности, приоритета экзистенции, прелиминарной и континуальной актуализации.

Принцип перспективной трансформативности, заключающийся в неизбежности видоизменения организационного состояния стартап-организации в средне- либо долгосрочной перспективе, базируется на экзистенциальной дихотомии стратегического развития стартап-организации как экономической категории. Как известно, логически верно осуществляемый процесс планирования и стратегического развития любой организации, должен предусматривать вероятность полной либо частичной несостоятельности, и содержать в себе планы мероприятий, реализуемых как в случае реализации позитивного и нейтрального прогнозов, так и на фоне негативного стечения обстоя-

тельств. В случае полноценной организации, частичная и даже абсолютная неспособность реализации стратегических планов зачастую не влечет за собой последующую ликвидацию предприятия, ввиду существования финансовых и ресурсных резервов, обеспечивающих возможность смены парадигмы развития. Однако для стартап-организации, ведущей предпринимательскую деятельность в условиях перманентного ресурсного дефицита, фиаско стратегического плана развития практически неминуемо ведет к аннигиляции предприятия как хозяйствующего субъекта. Данный фактор обуславливает венчурный подход к развитию стартап-организации, детерминированный перспективной дихотомической природой стартап-организации как экономической категории, заключающейся в дифференциации стартап-организаций в процессе прогрессивного развития на два взаимоисключающих класса: полноценную компанию, эволюционировавшую из стартап-организации в результате завершения процесса организационной трансформации, и прекративший свою деятельность, подлежащий ликвидации хозяйствующий субъект.

Таким образом, имманентное свойство трансформативности стартап-организации оказывает существенное воздействие на процесс его стратегического развития, концептуально детерминируя базисную экзистенциальную цель организаций данного типа – эволюцию до уровня полноценной компании.

Принцип приоритета экзистенции. Данный принцип закрепляет приоритет интересов самосохранения стартап-организации как хозяйствующего субъекта в процессе формирования и последующей реализации конкурентной стратегии, в частности, и стратегического развития организации, в целом. Неотъемлемым компонентом реализации данного принципа является применение методологии риск-менеджмента, особенно актуальной ввиду корреляции процесса увеличения рисков и роста сложности управляемых систем [3], являющегося необходимым условием в ходе эволюционного развития стартап-организации. Управление рисками, включающее процессы планирования управления рисками, континуального мониторинга рисков, их идентификации, анализа и последующего реагирования [4] предполагает использование методов отказа риска, снижения уровня риска, передачи либо принятия риска.

Существенность последствий наступления рисков, рассчитываемая в финансовом выражении (% от уставного капитала стартап-организации), в конъюнкции с вероятностью наступления риска, образует матрицу вероятностей и финансовых последствий наступления рисков, дифференцирующую риски на три категории: высокие, средние и низкие (рис. 1).



Рис 1. Матрица вероятностей и финансовых последствий наступления рисков<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по: [4]

Сущность принципа приоритета экзистенции, предполагает континуальную валидацию элементов стратегического развития стартап-организации на предмет соответствия высшему приоритету данной компании – выживанию, подразумевающему отказ от высокорисковых мероприятий корпоративной стратегии, что предполагает учет фактора энтропии в процессе управления в условиях индетерминантности внутренней и внешней среды.

Таким образом, ключевой точкой, из которой должна исходить стартап-организация, в процессе формирования и реализации стратегического плана развития конкурентных преимуществ, должна быть не реализация разработанных планов, моделей, а презервация статуса предприятия как хозяйствующего субъекта и последующая трансформация в полноценную компанию.

Принцип прелиминарной и континуальной актуализации. Данный принцип закрепляет необходимость обеспечения актуальности вновь сформированных конкурентных преимуществ стартап-организации и их последующей непрерывной модернизации, обусловленную волатильностью внешней среды организации.

Сущность прелиминарной и континуальной актуализации заключается в принятии в расчет темпорального фактора в процессе разработки плана стратегического развития конкурентных преимуществ стартап-организации, обуславливающего возникновение временного лага между процессами разработки плана создания конкурентных преимуществ и их непосредственной реализацией, а также в обеспечении непрерывности процесса модернизации устойчивых конкурентных преимуществ стартап-организации.

Реализация данного принципа в процессе формирования и реализации конкурентных преимуществ стартап-организации затрудняется тем, что полноценные компании, обладающие более высоким ресурсным и управленческим потенциалом, зачастую практикуют метод параллельной инженерной разработки, позволяющий как повысить конкурентоспособность и оптимизировать производство, так и ускорить процесс создания устойчивых конкурентных преимуществ. В результате, стартап-организация может оказаться в заведомо проигрышной конкурентной позиции, осуществляя планирование разработки конкурентных преимуществ, деактуализируемых к моменту имплементации разработками и конкурентными действиями со стороны других участников целевого рынка.

Эффективным решением данной проблемы служит осуществление процесса разработки устойчивых конкурентных преимуществ стартап-организации в соответствии с методикой прогнозирования рыночной конъюнктуры, позволяющей определить состояние целевого рынка в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе посредством использования методов прогнозирования рыночной конъюнктуры.

Применимые в управленческой практике в рамках как стартап-организаций, так и полноценных компаний, методы прогнозирования конъюнктуры рынка должны отвечать требованиям точности, надежности и эффективности [5]. Классификация методов прогнозирования состояния целевого рынка предполагает их дифференциацию на количественные и качественные. К количественным относятся методы экстраполяции, регрессионного и компонентного анализа, экспоненциального сглаживания и др. К числу качественных методов прогнозирования состояния целевого рынка относятся методы сценариев, системного анализа, экспертных оценок и др. Целью использования данных методов выступает уменьшение энтропии в процессе формирования конкурентных преимуществ стартап-организации, и обеспечение перспективной актуальности разрабатываемых преимуществ.

### 2. Образование конкурентных преимуществ.

Завершение процесса выделения областей конкурентных преимуществ стартап-организации обуславливает инициацию процесса образования конкурентных преимуществ, состоящего из трех этапов:

- определение потенциальных конкурентных преимуществ;
- селективная реализация конкурентных преимуществ;
- образование фактических конкурентных преимуществ.

Понятия потенциального и реализуемого конкурентного преимущества выделяются в предложенной Ю. Б. Рубином [6] классификации конкурентных преимуществ, важным аспектом которой представляются способы и методы их определения (рис. 2). Если потенциальные конкурентные преимущества детерминируются ресурсной обеспеченностью организации, то реализуемые конкурентные преимущества являются отражением ее конкурентного поведения, в свою очередь обуславливающего фактически существующие конкурентные преимущества, которыми обладает организация.



Рис. 2. Виды конкурентных преимуществ по Ю.Б. Рубину, способы и методы их определения<sup>1</sup>

Потенциальные конкурентные преимущества, определяемые на начальном этапе развития стартап-организации, играют фундаментальную роль в процессе образования реализуемых конкурентных преимуществ, тем самым в значительной степени влияя на состав фактических преимуществ, выступая в качестве базисного элемента механизма образования устойчивых конкурентных преимуществ организации. Стартап-организация производит отбор наиболее релевантных и перспективных потенциальных конкурентных преимуществ с целью их последующей реализации в рамках конкурентной стратегии.

Трансформация потенциальных преимуществ в реализуемые предполагает имплементацию стартап-организацией перспективных конкурентных преимуществ в соответствии с разработанной конкурентной стратегией, детерминирующей источники конкурентных преимуществ и обуславливающей учет темпорального фактора в ходе данного процесса, устанавливающего четкие временные рамки его завершения.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [6]

В соответствии с результатами реализации потенциальных конкурентных преимуществ в рамках конкурентной стратегии, происходит образование конкурентных преимуществ, фактически распадаемых стартап-организацией.

Таким образом, механизм образования конкурентных преимуществ, предполагает поэтапное становление преимуществ, трансформацию потенциальных конкурентных преимуществ в реализуемые, из которых впоследствии выделяются фактические конкурентные преимущества.

### 3. Верификация устойчивости конкурентных преимуществ.

Динамический характер конкурентоспособности как экономической категории, в значительной степени продиктован ее зависимостью от ряда факторов внешней среды, не поддающихся, в отличие от внутренних факторов, контролю со стороны самой организации и подлежащих анализу, осуществляемому на базе принципов континуального прогнозирования, направленного на определение возможных путей и способов достижения желаемых состояний системы управления конкурентоспособностью в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Волатильность экономической ситуации в рамках целевого рынка обуславливает лабильность конкурентных стратегий компаний, оперирующих на нем, выражающуюся в подвижности функционала элементов системы управления конкурентоспособностью данных организаций, наблюдающуюся на фоне сохранения комплексной стабильности системы. Данные аспекты детерминируют потребность в формировании устойчивых конкурентных преимуществ стартап-организации, содействующих стабилизации ее конкурентной позиции в рамках целевого рынка в средне- и долгосрочной перспективе.

Устойчивость конкурентного преимущества стартап-организации достигается за счет приведения его в соответствие с приведенными ниже критериями.

Базовым критерием, позволяющим отнести конкурентное преимущество к категории устойчивых, является континуальность, выражающаяся в способности обеспечения перспективной стабильности рыночной позиции организации и воздействию на будущие преимущества, находящиеся в разработке, детерминирующем преемственность и непрерывность процесса актуализации текущих преимуществ, характеризующемся концептуальным взаимопроникновением предшествующих и последующих конкурентных концепций.

Полезность наряду с континуальностью является одним из центральных критериев устойчивости конкурентного преимущества организации, обуславливающим получение стартап-организацией реальных выгод от имплементации конкурентного преимущества. Отметим, что критерий полезности находится в отношении линейной зависимости от критерия ценности. Ценность устойчивого преимущества для целевой аудитории, обуславливает возникновение спроса на выпускаемую продукцию, напрямую воздействуя на его полезность для организации.

Уникальность как критерий устойчивости конкурентного преимущества выражается в наличии отличительных черт, выделяющих его в рамках целевого рынка. Тривиальное конкурентное преимущество априори не может являться устойчивым ввиду неспособности обеспечения перевеса над конкурентами, использующими схожие конкурентные концепции. Отметим, что организация владеет возможностью использования тривиального преимущества, однако лишь в качестве общего вектора, на базе которого планируется конструирование устойчивого конкурентного преимущества, обладающего незаурядными характеристиками.

Защищенность является, на наш взгляд, наименее значимым критерием устойчивости конкурентных преимуществ организации, ввиду особенностей патентного законодательства, позволяющих запатентовать технологическое либо графическое решение, имплементированные на практическом уровне, но не абстрактную идею, обуславливающих способность конкурентов на вполне легальных основаниях скопировать общую концепцию продукта, модифицируя лишь пути ее реализации.



Рис. 3. Процесс верификации устойчивого конкурентного преимущества

Верификация устойчивости конкурентных преимуществ представляет собой процесс, состоящий из ряда этапов, на каждом из которых устойчивое конкурентное преимущество проходит проверку на соответствие приведенным выше критериям посредством применения релевантных методов анализа (рис. 3).

Подводя итог исследованию критериев устойчивости конкурентного преимущества, следует отметить, что все они носят характер жесткой привязки к целевому рынку. Несмотря на центробежный характер процессов глобализации, происходящих в мировой экономике, конъюнктурные различия рынков столь значительны, что обуславливают центростремительные процессы, в значительной степени, нивелирующие их. Диалектическая сущность экономического, политического и социального аспектов глобализации, отмеченная А.А. Козловым [7], заключается в разнонаправленности и противоречивости мировых процессов, одновременно носящих и «центробежный», и «центростремительный» характер.

Таким образом, выход компании на новый таргетируемый рынок, также как и проникновение крупного игрока, известного успешным ведением хозяйственной деятельности в рамках схожей отрасли, на целевой рынок организации, ставит под угрозу устойчивость ее конкурентных преимуществ и вынуждает ускоренными темпами актуализировать имеющиеся преимущества либо осуществлять формирование новых.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что уникальное в рамках одного рынка устойчивое конкурентное преимущество может являться тривиальным в рамках другого. Однако относительность устойчивости конкурентных преимуществ, может выступать в роли преимущества,

если его использовать в обратном направлении, т.е. задействовать заурядные с позиции одного рынка преимущества в рамках внешнего рынка, обеспечивая организации значительный перевес в сравнении с локальными игроками. Как правило, данный механизм действует в направлении от высокоразвитого рынка к менее развитому, однако встречаются и исключения инверсного характера, предполагающие движение в обратном направлении.

В заключение хотелось бы отметить, что формирование устойчивых конкурентных преимуществ является одним из центральных элементов системы управления конкурентоспособностью стартап-организации, в свою очередь входящей в систему стратегического менеджмента стартап-организации и играющей, во многом, определяющую роль в процессе эволюционного развития стартап-организации, венчаемой трансформацией в полноценную компанию.

### Литература

1. Пашанин И. В. Сбалансированная стратегия как основа стратегического управления // Мастерство управления. 2007 № 1.
2. Оковкина О. Н., Чулайда А. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономический журнал. 2010. № 19.
3. Шкурко Н. С., Михайлова А. В., Захаров Т. И. Применение инструментария риск-менеджмента в системе управления персоналом // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2008. № 3.
4. Павлов М. И. Методология управления рисками проектов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2008. № 10 (53).
5. Гущина А. А., Пильник Н. Б. К вопросу о развитии методики прогнозирования рыночной конъюнктуры в малом предпринимательстве // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. № 8 (225).
6. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Теория конкуренции. 2014. № 1 (43).
7. Козлов А. А. Процессы глобализации как факторы экономического стратегирования // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2011. № 12-2 / том 104 /.

---

**Zopunyan Yuri Sergeevich**, graduate student of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship; South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).  
E-mail: mixfusion@mail.ru

## FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES WITHIN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF START-UP ORGANIZATION

### Abstract

*This paper deals with the formation of sustainable competitive advantages within the strategic management system of the start-up organization. It comprehensively studies the stages of formation of sustainable competitive advantages: area identification, forming and sustainability verification.*

**Keywords:** sustainable competitive advantage, strategic management, startup-organization, competitiveness.