

A.F. Grishkov

CORPORATE STANDARD AS THE TOOL OF FORMALIZING MECHANISM OF STRENGTHENING COMPETITIVENESS IN SERVICE AREAS

Anton Grishkov – PhD Student, the Department of Economic and Social Processes Management in Film and TV Industries, Saint-Petersburg State Institute of Cinema and Television. Saint-Petersburg; **e-mail:** iem@gukit.ru.

The article addresses methodological approaches towards the development of a corporate standard deemed to become one of the vital corporate instruments within a company for competitiveness management. The advantages and disadvantages of standardization with regard to competitiveness management are analyzed with internal components of the process of competitiveness management being described.

Keywords: management mechanism; competitiveness; key success factors, services; efficiency management; corporate standard; process landscape; organizational culture.

А.Ф. Гришков

КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ КАК ФОРМАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Антон Федорович Гришков – аспирант кафедры управления экономическими и социальными процессами в кино-и телеиндустрии ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения», г. Санкт-Петербург; **e-mail:** iem@gukit.ru.

В статье раскрыты методические подходы к разработке корпоративного стандарта, который выступает в качестве одного из важнейших инструментов внутрифирменного управления конкурентоспособностью. Исследованы преимущества и недостатки стандартизации применительно к управлению конкурентоспособностью; описаны внутренние составляющие процесса стандартизации управления конкурентоспособностью.

Ключевые слова: механизм управления; конкурентоспособность; ключевые факторы успеха; сфера услуг; управление эффективностью; корпоративный стандарт; процессный ландшафт; организационная культура.

Механизм повышения конкурентоспособности любой современной организации – это совокупность управленческих процедур, осуществляемых руководством и имеющих своей целью достижение заранее заданного уровня тех качественных и количественных характеристик предприятия, по которым можно определить его преимущества на рынке перед услугами конкурентов в удовлетворении кон-

кретной потребности.

Корпоративные стандарты – это утвержденные руководством формальные документы, закрепляющие совокупность различного рода правил, регулирующих работу организации [2]. В современной управленческой практике корпоративные стандарты описывают технологии работы в конкретных направлениях, таких как разработка организационной структуры,

документальное оформление организационных процессов, имеющих критическую важность для компании, а также управленческую работу на всех уровнях иерархии.

Применительно к сфере услуг корпоративные стандарты представляют регламентацию тех областей деятельности организации, которые формируют потребительскую ценность услуги. Важно отметить, что процедурный подход к управлению внутрифирменными процессами как организационная форма работы в рамках заданных ограничений является для российских руководителей вполне привычной, что обеспечивает гарантированный уровень качества исполнения заложенных в стандарт норм и правил.

Внутриорганизационная стандартизация процесса управления конкурентоспособностью имеет следующие положительные результаты:

- включает в процесс управления конкурентоспособностью работников организации в качестве непосредственных создателей потребительской ценности;
- регламентирует действия сотрудников в различных рабочих ситуациях, что позволяет повысить уровень удовлетворенности клиентов;
- снижает вероятность ошибок работников, которые могут привести к конфликтным ситуациям с коллегами, руководством или клиентами;
- сокращает время, необходимое на адаптацию новых работников, что непосредственно влияет на эффективность и результативность процесса оказания услуг;
- формирует и позволяет выдержать единую корпоративную культуру и стилистику, позволяет улучшить атмосферу в коллективе.

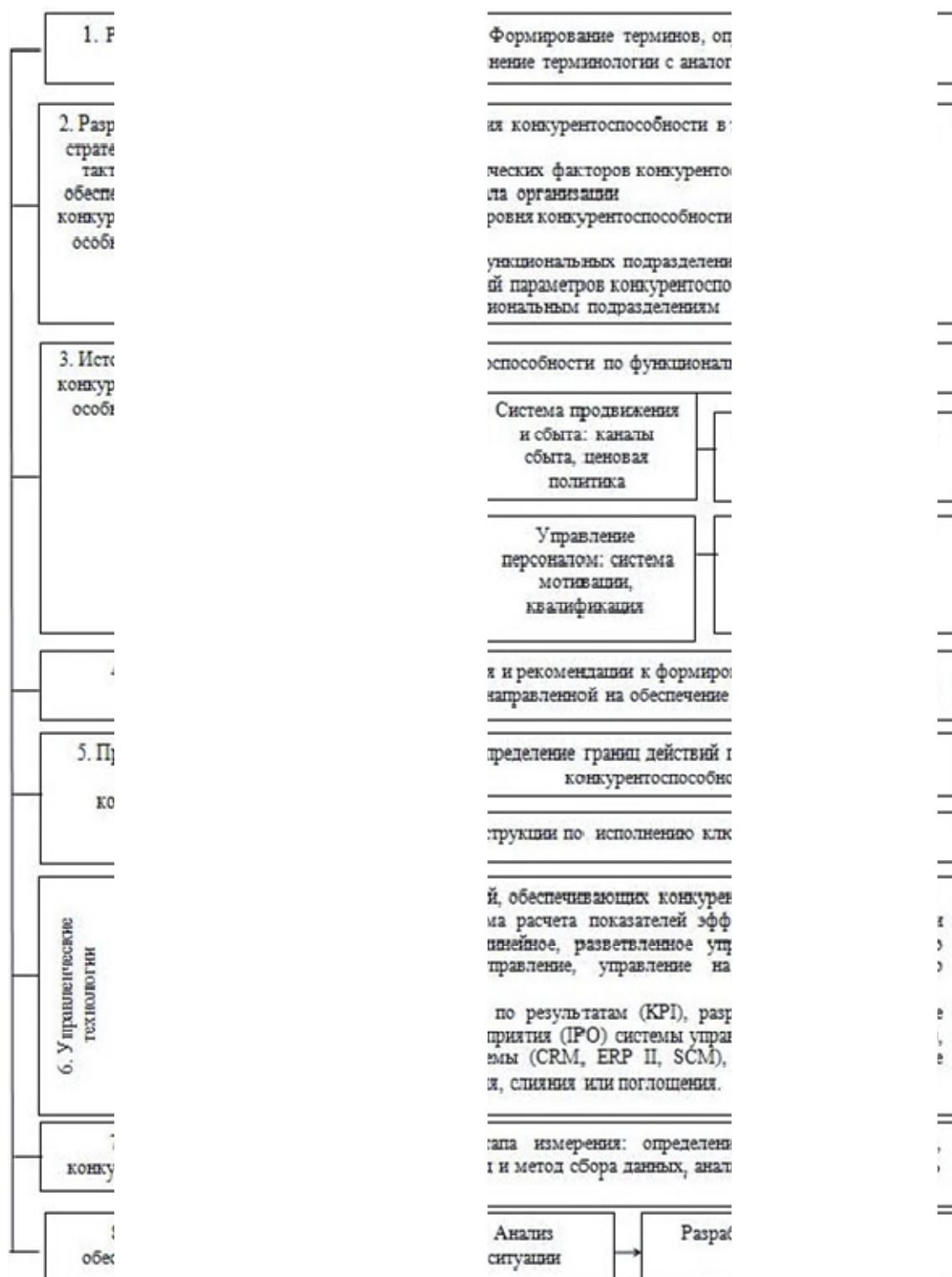
В то же время, при внедрении стандартов необходимо обращать особое внимание на проблемы, которые могут возникнуть, исходя из специфики сферы услуг. Так, строгое соблюдение стандартов и шаблонов может привести к бюрократизации, снижению возможности адаптировать услугу под конкретного потребителя и потере индивидуальной ценности. Со-

трудники, непосредственно занятые в процессе оказания услуги, могут быть подвержены страху ошибки, совершения неправильных действий, наказания за неисполнение правил, а также оказать сопротивление и саботировать внедрение стандартов из-за отсутствия необходимых компетенций. Внедрение и разработка стандартов влечет за собой затраты на обучение и переобучение сотрудников.

Стандарты являются основополагающей составляющей механизма повышения конкурентоспособности, представляющей гибкую адаптивную управленческую систему, легко встраиваемую в современную управленческую парадигму в сфере услуг. Тематическое содержание и архитектура разработки корпоративного стандарта управления конкурентоспособностью можно разделить на восемь блоков, представленных ниже на рисунке.

Первый блок включает в себя разработку внутрифирменного терминологического аппарата. В настоящее время конкурентные преимущества организации сферы услуг определяются ключевыми компетенциями руководства в области маркетинга, позволяющими создавать эксклюзивную потребительскую ценность, реализация которой приводит к повышению деловой репутации организации, формированию постоянной клиентуры. В цивилизованной рыночной экономике конкурируют мыслительные способности управленческих команд и генерируемые ими предпринимательские идеи [6]. Таким образом, основу внутрифирменного определения конкурентоспособности в корпоративном стандарте может быть заложено следующее: конкурентоспособность – результат функционирования уникальной модели управления, создающей условия для успешного осуществления хозяйственной деятельности и направленной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Второй блок мероприятий включает в себя формирование стратегии и тактики обеспечения конкурентоспособности. Внедрение механизма управления конкурентоспособностью подразумевает разработку системы показателей, которые вы-



Архитектура корпоративного стандарта обеспечения конкурентоспособности
 Источник: составлено автором.

качестве целей могут быть заданы показатели конкурентоспособности, основанные на результатах анализа конкурентного потенциала организации в разрезе трех составляющих: маркетинговом, инновационном и творческом. Целями могут выступать такие показатели результативно-

сти деятельности, как: показатель лояльности клиентов и сотрудников; количество постоянных клиентов; себестоимость услуги; уровень производственных издержек/издержек на единицу услуги; качество услуг; производительность труда; рентабельность производства/продаж;

платежеспособность; финансовая устойчивость; количество реализованных творческих идей и инноваций; объем продаж и доля организации на рынке.

Приоритетными показателями конкурентоспособности в сфере услуг являются показатели, определяющие качество услуг в клиентской составляющей, таких как культура обслуживания, вежливость и грамотность персонала, условиях обслуживания и т.п. Основопологающим фактором формирования конкурентных преимуществ на рынке услуг считается ценность услуги, которая является результатом отношения к ней потребителей [3].

Критерии, по которым оценивается конкурентоспособность, могут меняться в зависимости от специфики деятельности предприятия и ситуации, сложившейся на рынке, поэтому определить четкие признаки высокого рейтинга организаций можно только в условиях динамики развития. На данном этапе необходимо оценить конкурентный потенциал организации, выявить и систематизировать внешние и внутренние факторы, которые оказывают непосредственное влияние на показатели конкурентоспособности. Внутренний фирменный стандарт управления конкурентоспособностью должен предусматривать алгоритм декомпозиции целей до конкретных задач для подразделений. Техническое решение этой задачи представляется возможным путем составления стратегической карты подразделения. При этом ключевые показатели эффективности (KPI) подразделений и отдельных работников должны представлять декомпозицию показателей конкурентоспособности, которые определены в качестве стратегических целей.

Четвертая составляющая корпоративного стандарта – это оформление корпоративной культуры в утвержденный руководством организации документ. В целях повышения конкурентоспособности внутренней составляющей корпоративной культуры должна содержать комплекс мероприятий, направленных на формирование лояльности сотрудников, снижение текучести кадров и поддержку творческих процессов в коллективе, направленных на

инновационное развитие.

Стандарт управления конкурентоспособностью должен включать в себя конкретные методики, с помощью которых производится оценка достигнутого уровня конкурентоспособности, сроки, ответственных лиц, регламент и порядок проведения оценки, а также форму представления итоговых результатов. В сфере услуг наиболее эффективны такие методы оценки конкурентоспособности, как матричный метод, SWOT-анализ, метод экспертных оценок и расчетный метод, основанный на формировании интегрального показателя конкурентоспособности.

Результатом анализа конкурентного потенциала должно стать выявление источников (ключевых факторов успеха) конкурентоспособности организации. В сфере услуг в качестве таких источников преимущественно выступают: система сбыта, включая такие элементы маркетинговой составляющей, как реклама и продвижение. Это объясняется тем, что общемировая тенденция заключается в том, что при унификации самого продукта (товара, услуги) качество обслуживания при продаже продукта оказывается важнейшим дифференциатором, позволяющим получить реальное конкурентное преимущество и максимально удовлетворить потребителя [5]; качество услуг, степень стандартизации и удовлетворения индивидуализированных потребностей; система управления организацией, в том числе система управления персоналом как основная подсистема, связанная с формированием потребительской ценности услуги, качество которой оказывает непосредственное влияние на качество оказываемых услуг; организационные характеристики, такие как организационная структура, автоматизация процессов управления, степень внедрения современных управленческих технологий, уровень развития технологической системы и т.п.

Важно обеспечить соответствие корпоративной культуры стратегическим целям в области повышения конкурентоспособности. Организационная культура позволяет объединять всех сотрудников вокруг общих целей и ценностных устано-

вок, обеспечивать преданность общему делу. Важно отметить, что именно разделение убеждений и ценностей как высшая форма проявления лояльности работников является тем уровнем лояльности, который необходим для формирования конкурентных преимуществ. Для повышения конкурентоспособности организации целесообразно обеспечить соответствие корпоративной культуры стратегическим целям; повысить интенсивность воздействия ценностей организационной культуры на персонал; расширить степень охвата, т.е. количество сотрудников, разделяющих устанавливаемые корпоративной культурой ценности. Важно обеспечить приоритетность, то есть ранжировать ценности, заложив в основу абсолютных ценностей продуманную миссию, которая одновременно раскрывает основные конкурентные преимущества организации, включая ее социальную и общественную значимость. Необходимо обеспечить гибкость организационной культуры, ее приветственное отношение к инициативам, новаторству, инновациям, творчеству работников на всех уровнях иерархии. Руководство компании должно решить важнейшую задачу – обеспечить конгруэнтность внутренних бизнес-процессов и ценностей, декларируемых в миссии и стратегии организации.

Следующий блок в архитектуре стандарта управления конкурентоспособностью – это операционные стандарты, то есть методологические инструкции, которые описывают процессный ландшафт организации.

В настоящее время не существует определенной технологии разработки стандартов обслуживания. В сфере услуг процесс разработки и внедрения стандартов должен включать в себя ряд этапов, из которых самым главным является этап анализа особенностей услуг, оказываемых организацией и конкурентами, на основе которого формируется видение «идеального процесса» в соответствии с выбранным типом конкурентного преимущества организации и составляются подробные инструкции по выполнению ключевых процедур.

Еще один блок корпоративного стандарта управления конкурентоспособностью, включает регламентацию функционирования элементов системы управления, непосредственно связанных с конкурентоспособностью. Это связано с формализацией основных управленческих механизмов, в числе которых учетная политика организации, используемая модель управления, а также существующая система внутрифирменной оценки эффективности деятельности сотрудников и подразделений.

К группе периодически пересматриваемых механизмов управления, влияющих на повышение конкурентоспособности, относятся такие составляющие, как используемая система мотивации и стимулирования, управление брендом, внедрение автоматизированных систем управления (CRM, ERP II, SCM), внедрение системы TQM, основанных на стандартах серии ИСО 9001:2000.

Повышение конкурентоспособности требует ориентации системы мотивации не только на внешние положительные мотивы работников (уровень оплаты труда, условия и график работы и т.п.), но и на внутренние положительные мотивы, такие как социальная полезность труда, творческий характер труда и возможности творческого участия в развитии бизнеса, социальную справедливость и т.п. Система материального стимулирования, в свою очередь, должна строиться на основе метода Performance Management (управление эффективностью). В рамках этого метода при разработке компенсационного пакета предусматривается зависимость переменной части заработной платы сотрудников от ключевых показателей эффективности (KPI), в числе которых основными являются показатели, раскрывающие цели организации, заданные в Программе повышения конкурентоспособности.

Таким образом, разработка стандарта управления конкурентоспособностью как одна из составляющих внутрифирменной системы управления конкурентоспособностью предполагает комплекс управленческих процедур, затрагивающих абсолютно все области деятельности органи-

зации. В первую очередь это решение таких задач, как создание внутрифирменной терминологии, разработка стратегии повышения конкурентоспособности, ключевым звеном которой являются цели – индикаторы конкурентоспособности, основанные на результатах анализа конкурентного потенциала организации по всей совокупности бизнес-процессов, управление организационной культурой, направленной на формирование соответствующей системы ценностей.

Документально стандарт реализуется в виде документов различного класса: от документов первого класса, определяющий концептуальный уровень (миссия, стратегия, долгосрочные программы развития), до документов третьего класса, представляющих собой методологические инструкции для работников (стандарт оформления рабочего места, выполнения должностных обязанностей, ведения переговоров). Последние в сфере услуг играют ведущую роль в достижении заданного уровня конкурентоспособности в разрезе клиентской составляющей. Именно такая система стандартов как составляющая общего механизма управления конкурентоспособностью позволяет организации сферы услуг более гибко подходить к изменениям, происходящим на современных конкурентных рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. М.: Альпа Бизнес Букс, 2008. 204 с.

2. *Ефремова М.В., Лунев В.В.* Корпоративные стандарты как инструмент управления сервисными организациями // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2015. № 1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativny-e-standarty-kak-instrument-upravleniya-servisnymi-organizatsiyami> (дата обращения: 17.04.2019).

3. *Протасова Л.Г., Плиска О.В.* Управление качеством в сфере услуг: монография / М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. 176 с.

4. *Савченко Л.С.* Организационная культура и конкурентоспособность предпринимательства // Российское предпринимательство. 2008. Т. 9. № 3. С. 64–67.

5. Стандарт для сотрудников + выгода для клиентов. URL: http://www.your-people.ru/standarty_obslyujvaniya.php (дата обращения: 17.04.2019).

6. *Шубаева В.Г.* Методологические основы развития творческого потенциала в системе предпринимательства. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 155 с.