

УДК 005.21:005.93:005.336.2

Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей

Ангелина Ирина Альбертовна

Доктор экономических наук, доцент,
завкафедрой туризма,
Донецкий национальный университет экономики и торговли,
283050, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Салита Светлана Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент,
завкафедрой финансов и кредита,
Луганский национальный университет,
291034, Луганск, квартал Молодежный, 20-а;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Аннотация

В статье разработан научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей. Ключевое отличие разработанного научно-методического алгоритма заключается в том, что его реализация предполагает формирование конкурентных преимуществ не только на основе существующих у предприятия ключевых способностей, но и дает возможность их дальнейшего развития в зависимости от наличия и особенностей стратегических ресурсов предприятия. Акцентировано внимание на том, что формирование конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей заключается в реализации последовательности этапов, совокупность которых представляет собой комплексный алгоритм. В ходе исследования особое внимание уделено детализации разработанного научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей. В завершении исследования представлен пример реализации научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии ПАО «Лугансктепловоз» на основе воздействия на ключевые способности, ослабляющие конкурентную позицию.

Для цитирования в научных исследованиях

Ангелина И.А., Салита С.В. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 12А. С. 517-529.

Ключевые слова

Конкурентная стратегия, конкурентная позиция, конкурентные преимущества, ключевые способности, алгоритм разработки стратегии, конкурентоспособность предприятия, инструмент управления, конкуренция.

Введение

Обострение конкуренции на внутренних и внешних рынках заставляет предприятия искать новые источники и способы обеспечения собственной конкурентоспособности, которые зависят от возможности формировать и развивать конкурентные преимущества. Глобализация мировой экономики, рост конкуренции, как на внутренних, так и на внешних рынках, динамичные и непредсказуемые изменения внешней среды – все это приводит к возникновению новых вызовов, преодоление которых направлено на обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет формирования конкурентных преимуществ нового порядка, которые обуславливают уникальность предприятия в конкурентной среде и служат основой для разработки его конкурентной стратегии.

Однако, несмотря на вышесказанное и подчеркивая ценность и значимость полученных результатов учеными (отметим работы Вартановой Е. В., Воловик М.Е., Ключевой Ю.С., Мальярчук О.Г., Рекиянова С. А., Полухина А. А.) следует заметить, что работ, посвященных разработке научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей, недостаточно. Остается нерешенным ряд проблем как теоретического, так и методологического характера относительно разработки конкурентной стратегии предприятия, основанной на развитии его ключевых способностей.

Учитывая вышесказанное, целью исследования является разработка научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей.

Поставленная цель определила постановку и решение следующих задач:

- сформировать этапы процесса формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на его ключевых способностях и определить их последовательность реализации;
- детализировать научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей;
- предопределить альтернативные варианты разработки конкурентной стратегии предприятия, основанные на научно-методическом алгоритме ее формирования.

Этапы формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей

Результаты анализа специальной экономической литературы свидетельствуют о значительном количестве дефиниций категории «конкурентная стратегия». Однако это не влияет на цель формирования конкурентной стратегии, которая, по мнению большинства как теоретиков, так и практиков заключается в обеспечении и повышении конкурентоспособности предприятия, развитие его конкурентных преимуществ.

Подчеркнем, что в наиболее общем понимании конкурентная стратегия направлена на достижение устойчивой и выгодной позиции, позволяющей предприятию успешно конкурировать в рыночных условиях. Именно конкурентная стратегия предполагает проведение мероприятий с целью предоставления покупателям уникального сочетание ценностей. Эти действия основываются на устойчивом конкурентном преимуществе, которое является как

базисом, на котором строится успешный бизнес, так и главным критерием выбора проекта успешными инвесторами [Рекиянов, 2008].

Согласно М. Портеру, конкурентная стратегия отражает стремления предприятия занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где соревнуются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы достичь устойчивой и выгодной позиции, позволяющей предприятию противостоять напору тех сил, которые создают конкурентную борьбу в отрасли. Другими словами, М. Портер рассматривает конкурентную стратегию предприятия с позиции расстановки конкурентных сил в отрасли, интенсивности проявления конкурентной борьбы в ней [Портер, 2000].

В свою очередь, выбор конкурентной стратегии, по мнению ученого обусловлен двумя основными моментами:

- во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыли, а также факторами, которые ее определяют. Не все отрасли имеют равные возможности для того, чтобы оставаться прибыльными в течении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятого предприятия.

- вторым ключевым моментом выступают факторы, определяющие относительную конкурентную позицию предприятия внутри отрасли. В большинстве отраслей одни предприятия могут быть гораздо более прибыльными, чем другие, независимо от того, какой средний показатель прибыльности наблюдается в целом по отрасли [Портер, 2000].

Учитывая вышесказанное, конкурентная стратегия предприятия выступает способом как формирования, так и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Посредством формирования конкурентной стратегии конкретизируются и определяет пути реализации общей стратегии развития предприятия, которая устанавливает основные направления его деятельности.

Здесь уместно отметить, что соотношение конкурентной стратегии и общей стратегии развития предприятия носит диалектический характер. С одной стороны, конкурентная стратегия конкретизирует стратегию развития предприятия, обеспечивает ее реализацию и полностью подчинена ей. Но, с другой стороны, нередко в хозяйственной деятельности возникают ситуации, когда, прежде чем принять решение об изменениях стратегической области деятельности, следует сначала определить приоритеты конкурентной стратегии, и определить, сможет ли предприятие обеспечить свою конкурентоспособность и сформировать конкурентные преимущества с помощью разработанной стратегии.

Нельзя обойти стороной тот факт, что необходимость формирования конкурентной стратегии предприятия обусловлена непредсказуемостью внешней среды (например, неожиданный рост спроса, изменение в технологиях конкурентов, неожиданное возникновение новых конкурентов и т.д.). Следовательно, формирование конкурентной стратегии должно основываться на глубоком понимании рынка и собственных конкурентных преимуществ (также и недостатков), предвидении действий конкурентов. Анализ внешней среды дает возможность изучить основных конкурентов, их позиции на рынке и выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентные преимущества предприятия.

Анализируя специальную экономическую литературу по исследуемой проблематике, можно прийти к выводу, что наиболее успешные конкурентные стратегии предприятия сводятся к: созданию новой рыночной ниши, свободной от конкуренции; созданию новых товаров, процессов и услуг с новыми потребительскими свойствами; совершенствованию бизнес-

процессов и инновационному развитию; формированию нового спроса на инновационные товары; отказу от компромисса между качеством товаров и ценой; адаптации операционной деятельности с целью предложения уникальных товаров по доступной цене.

Ключевая роль в реализации современных направлений повышения конкурентоспособности предприятия отводится развитию ключевых способностей предприятия, воплощающихся в новых бизнес-процессах, участвующих в создании новых продуктов с новыми потребительскими свойствами. Следовательно, именно на развитие ключевых способностей должна быть направлена конкурентная стратегия предприятия, целью которой является идентификация ключевых способностей предприятия.

Значительный вклад в формирование предметной области исследования, в частности, формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях, внес Рекиянов С.А. [Рекиянов, 2008], который определяет конкурентную стратегию предприятия как «совокупности действий, направленных на формирование, поддержку и укрепление конкурентной позиции предприятия на основе идентификации и развития его компетенций, лежащих в основе конкурентных преимуществ предприятия».

Заслуживает отдельного внимания предложенная ученым последовательность формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях, в основе которой находятся принципы компетентностного подхода. Последовательность формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях по мнению автора [Рекиянов, 2008], включает такие этапы: формулировка целей конкурентной стратегии предприятия; стратегический анализ компетенций предприятия; формирование компетенций предприятия; конкурентное позиционирование предприятия, основанное на компетенциях; формирование конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях; развитие компетенций предприятия.

И.М. Трунина предлагает подход к формированию конкурентной стратегии предприятия, который, кроме уникальных компетенций, формирующих конкурентные преимущества, учитывает влияние параметров внешней среды, в частности, среды предпринимательской деятельности, бизнес-климата и деловой активности субъектов предпринимательской и деятельности [Трунина, 2013].

Анализируя такой правомерно утверждать, что он учитывает не только внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности, но и позволяет оценить (спрогнозировать) влияние факторов внешней среды, которые определяют возможности формирования конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности.

Учитывая вышесказанное, приходим к выводу, что формирование конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей является процессом идентификации конкурентных преимуществ на основе анализа и оценки ключевых способностей предприятия.

Разработка методического инструментария идентификации ключевых способностей как стратегического актива, а также результаты матричного моделирования ключевых способностей в контексте конкурентного позиционирования были положены в основу разработки научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей. Ключевое отличие разработанного научно-методического алгоритма заключается в том, что его реализация предполагает формирование конкурентных преимуществ не только на основе существующих у

предприятия ключевых способностей, но и дает возможность их дальнейшего развития в зависимости от наличия и особенностей стратегических ресурсов предприятия.

Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей заключается в реализации последовательности этапов, представленных на рисунке 1, совокупность которых представляет собой комплексный алгоритм.

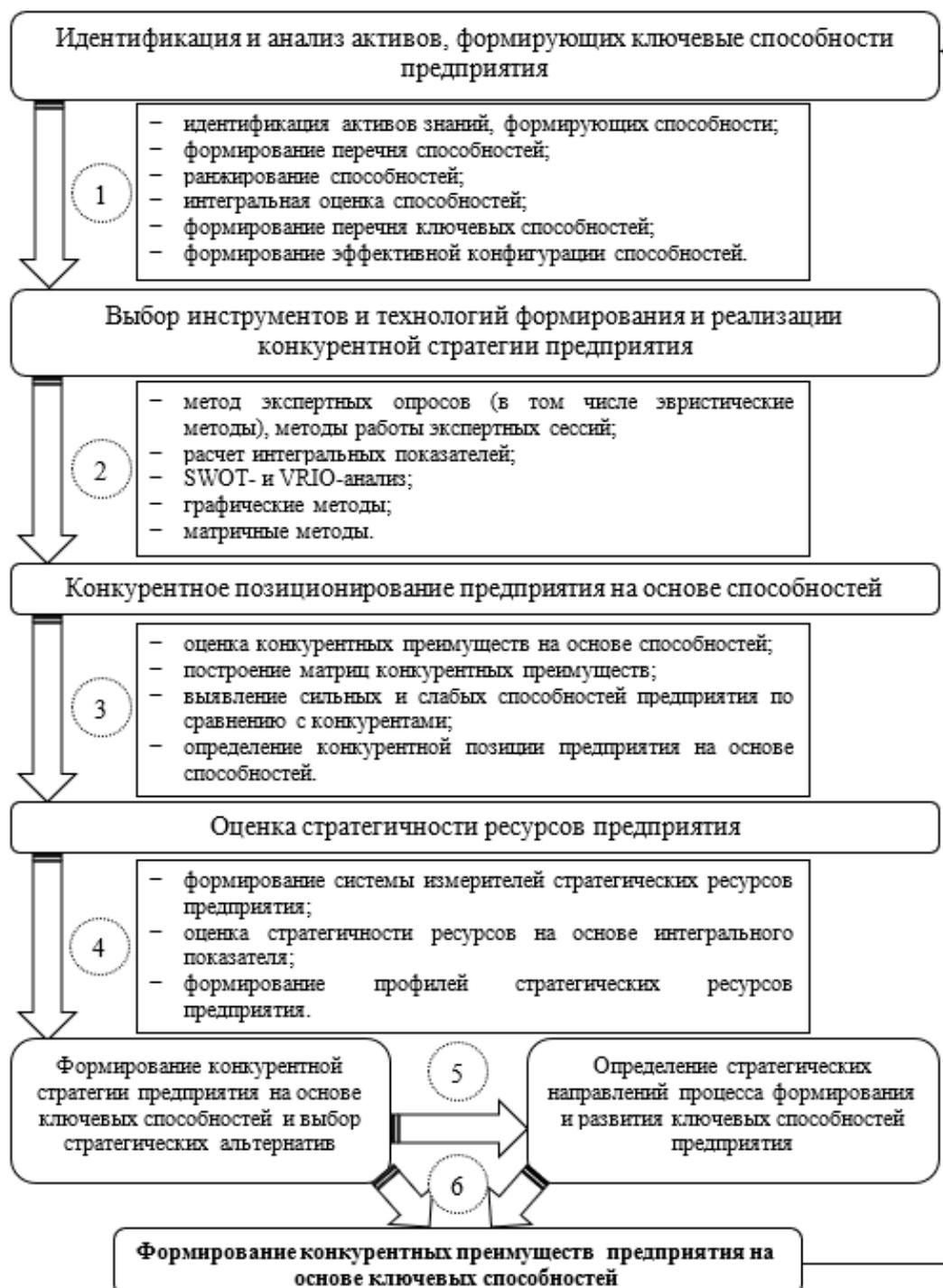


Рисунок 1 - Этапы процесса формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на его ключевых способностях

Итак, рассмотрим этапы процесса формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на его ключевых способностях.

Идентификация и анализ активов, формирующих ключевые способности предприятия. Этап предполагает выявление отраслевых и специфических особенностей, которые могут формировать способности предприятия, анализ достаточности этих знаний и их соответствие стратегическим целям развития предприятия.

Выбор инструментов и технологий формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия. Формирование конкурентной стратегии субъекта предпринимательской деятельности происходит с использованием широкого спектра методов, инструментов и технологий, которые позволяют проанализировать способности, которые лежат в основе его конкурентных преимуществ, выявить возможность формирования конкурентных преимуществ, основанных на способностях (метод экспертных оценок, расчет интегральных показателей, SWOT- и VRIO-анализ, графические методы, матричные методы), установить возможность ресурсного обеспечения процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия, выявить направления и способы развития способностей, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия.

Конкурентное позиционирование предприятия на основе способностей и оценка стратегичности его ресурсов. В рамках данных этапов осуществляется оценка конкурентных преимуществ, в основе которых лежат ключевые способности, усиливающие конкурентную позицию предприятия, а также способностей, ослабляющих конкурентную позицию (конкурентные слабости) и построение матриц конкурентных преимуществ, позволяющих определить сильные и слабые стороны (способности) предприятия по сравнению с конкурентами.

Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе ключевых способностей и выбор стратегических альтернатив. На этом этапе определяются виды конкурентных стратегий, которые могут использоваться в деятельности предприятия в результате проведенного анализа ключевых способностей и формируется перечень стратегических альтернатив развития ключевых способностей предприятия.

Определение стратегических направлений процесса формирования и развития ключевых способностей предприятия.

Отметим, что реализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей должна основываться на сформированном концептуальном подходе к диагностике ключевых способностей предприятия. Применение и интерпретация результатов которого позволит создать инструментарий анализа конкурентных преимуществ предприятия, осуществить его конкурентное позиционирование, сформировать и имплементировать его конкурентную стратегию, основанную на развитии его конкурентных преимуществ.

Диагностика ключевых способностей предприятия

Одним из направлений комплексной диагностики ключевых способностей предприятия является их оценка, опираясь на результаты которой, в таблицах 1 и 2 представлены способности, ослабляющие конкурентную позицию предприятия, а также способности, формирующие конкурентные преимущества предприятия. Приведем фрагменты исследований в рамках выбранных предприятий по 3 выделенным кластерам: машиностроение (ПАО

«Лугансктепловоз»), пищевая промышленность (ООО «Артемида»), торговля (ООО «Галактика»).

Учитывая вышесказанное, на рисунке 2 детализирован разработанный научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей.

Таблица 1 - Способности, ослабляющие конкурентную позицию предприятия

Способности	ПАО «Лугансктепловоз»		ООО «Артемида»		ООО «Галактика»	
	Стратегически слабые способности	Способности, ослабляющие конкурентную позицию	Стратегически слабые способности	Способности, ослабляющие конкурентную позицию	Стратегически слабые способности	Способности, ослабляющие конкурентную позицию
Физические источники успеха						
Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4	4,3	1,9	2,7	2,3	3,8
Репутация продукта						
Соотношение цена / качество	4,8	1	3,7	1,6	5	2,1
Качество продукта	4,9	1	5,4	2,3	3,7	1,8
Уровень новизны продукта	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,5
Функциональные способности						
Связи поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3	1	1,8	1,2	2,3	3,1
Эффективность бизнес-процессов	3	6,7	3,7	5,1	1,7	4
Динамические способности						
Адаптивность	2,9	5,8	3,3	4,7	2,7	4,9

Таблица 2 - Способности, усиливающие конкурентную позицию предприятия и формирующие его конкурентные преимущества

Способности	ПАО «Лугансктепловоз»		ООО «Артемида»		ООО «Галактика»	
	Стратегически сильные способности	Способности, усиливающие конкурентную позицию	Стратегически сильные способности	Способности, усиливающие конкурентную позицию	Стратегически сильные способности	Способности, усиливающие конкурентную позицию
Физические источники успеха						
Размер предприятия	5,6	1	4,1	2,4	3,4	4,7
Производственные возможности	5,6	1	5	3,7	2,7	2,9
Репутация предприятия						
Сфера деятельности предприятия	5,6	1,01	4	1,9	6,2	3,4
Надежность источников информации						
Наличие баз данных и баз знаний	1	10,08	4	4,7	2	5,7
Динамические способности						
Качество продукта	1	10,1	2,4	5,7	5	7,8
Соответствие спецификации	6,9	1,25	4	3,27	5,6	4,3
Качество сервисного обслуживания	6,4	1	3,7	2,8	6,7	5,3
Соотношение цена / качество	1	10,04	5,1	7,4	6,3	5,9

Как видно из рисунка 2 формирование и выбор конкурентной стратегии предприятия осуществляется на основании анализа его ключевых способностей, которые как формируют его конкурентные преимущества, так и ослабляют конкурентную позицию.

Выбор между фокусом развития предприятия на основе перечня его ключевых способностей (на рисунке 2 в качестве примера выбран фокус на репутацию продукта и на нематериальные источники успеха), формирует стратегические альтернативы конкурентной стратегии. Стратегические альтернативы уточняют направления реализации конкурентной стратегии в зависимости от фокуса развития ключевых способностей.

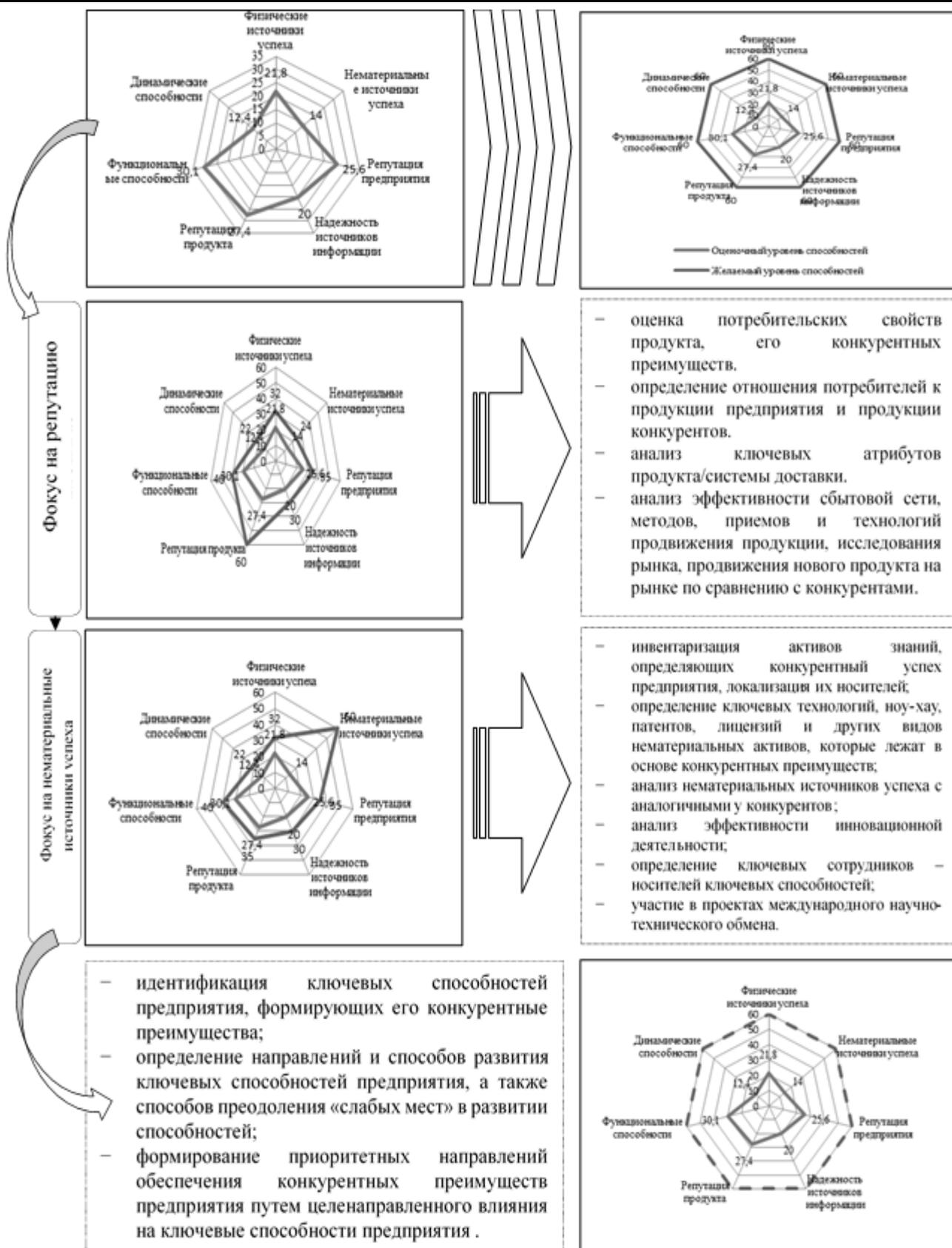


Рисунок 2 - Детализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей

Реализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии

На рисунке 3 представлена реализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии ПАО «Лугансктепловоз», ООО «Артемида», ООО «Галактика» на основе воздействия на ключевых способности, ослабляющие конкурентную позицию.

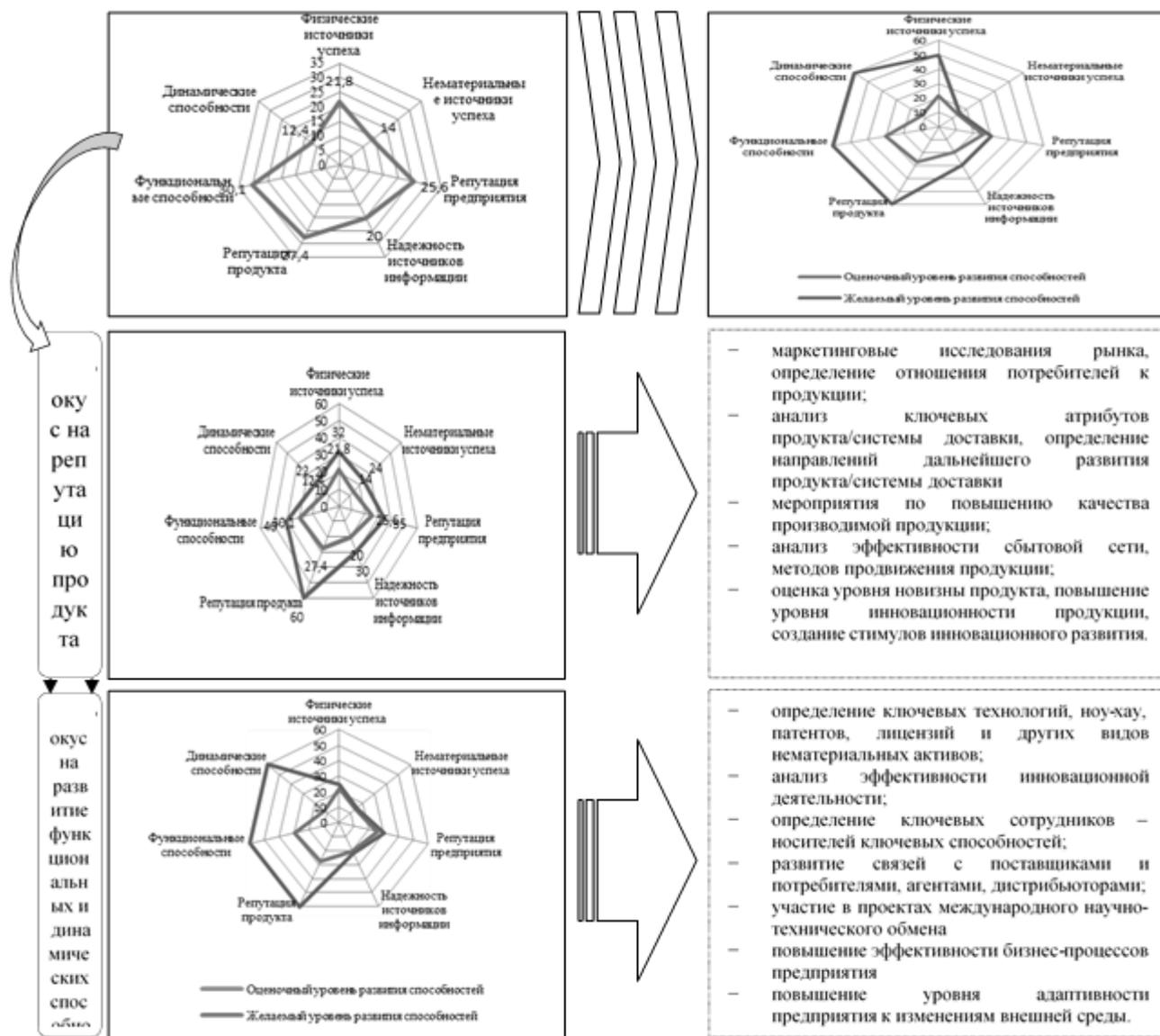


Рисунок 3 - Конкурентная стратегия ПАО «Лугансктепловоз» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию

На рисунке 4 схематично представлены альтернативные варианты конкурентной стратегии ПАО «Лугансктепловоз», которые могут быть направлены на:

- развитие стратегически слабых способностей, ослабляющих конкурентную позицию ПАО «Лугансктепловоз» (стратегия 1) (согласно проведенным исследованиям необходим фокус на репутацию продукта, функциональные и динамические способности);

- поддержку и развитие стратегически сильных способностей, усиливающих конкурентную позицию ПАО «Лугансктепловоз» и формирующих конкурентные преимущества (стратегия 2) (согласно проведенным исследованиям основное внимание следует уделить физическим источникам успеха, репутации продукта и предприятия, надежности источников информации).

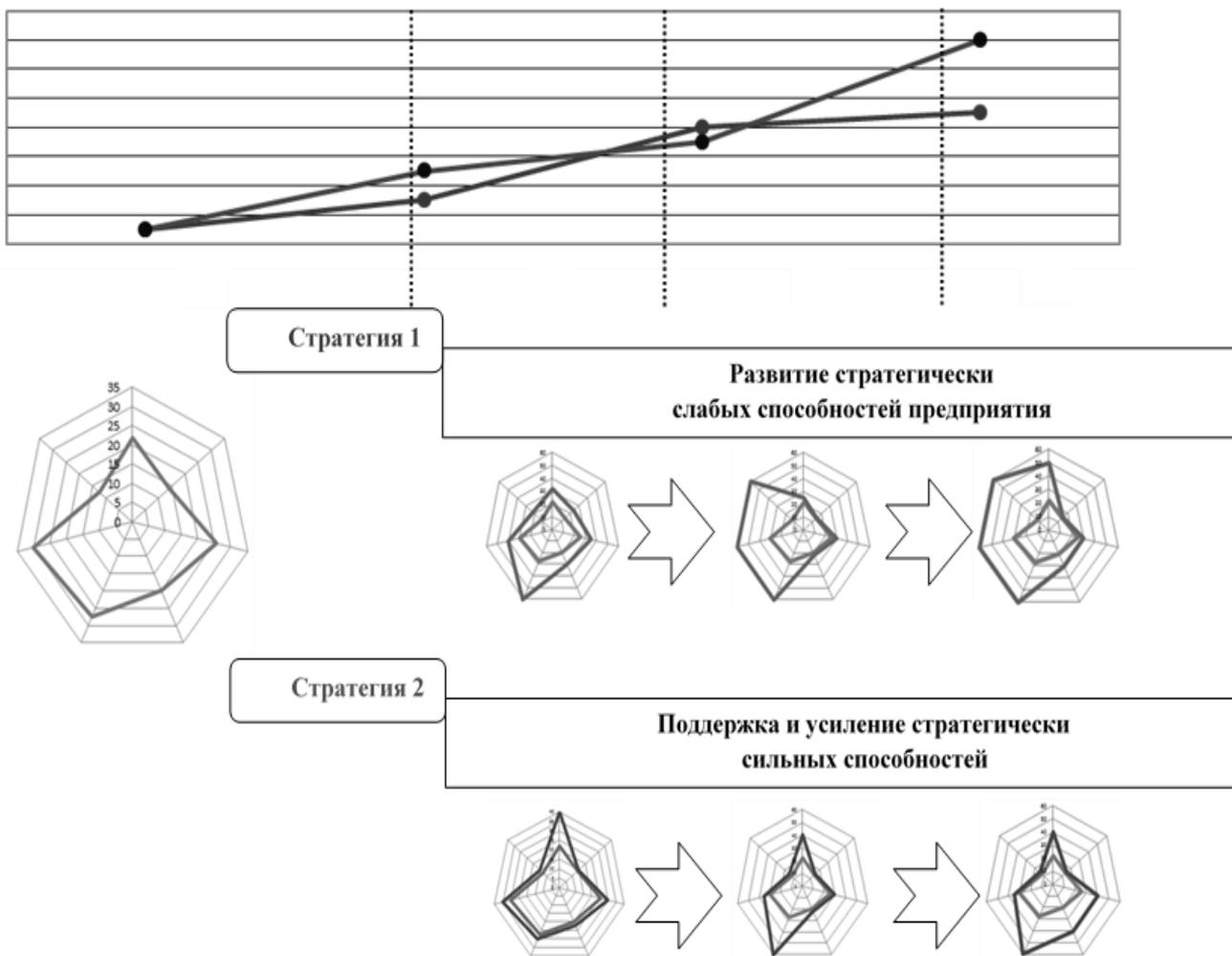


Рисунок 4 - Альтернативные варианты конкурентной стратегии ПАО «Лугансктепловоз»

Заключение

Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей направлен на формирование конкурентных преимуществ, предоставляет возможность их дальнейшего развития в зависимости от наличия и особенностей стратегических ресурсов предприятия. В свою очередь, детализация разработанного научно-методического алгоритма позволила предопределить основные направления конкурентной стратегии ряда предприятий (машиностроения, пищевой промышленности и торговли), интерпретировать альтернативные варианты стратегии их развития в зависимости от конфигурации ключевых способностей, усиливающих и ослабляющих конкурентную позицию, перечня конкурентных преимуществ и т.д.

Библиография

1. Воловик М.Е. Принципы формирования конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства // АНИ: экономика и управление. 2018. №2 (23). С. 93-96.
2. Ключева Ю.С. Сервис как конкурентное преимущество // Вестник НГИЭИ. 2018. №4 (83). С. 124-132.
3. Рекиянов С.А. Компетенция как источник конкурентных преимуществ в стратегическом управлении предприятием // Культура народов Причерноморья. 2011. № 218. С. 154-156.
4. Рекиянов С.А. Конкурентная позиция как фактор формирования конкурентной стратегии предприятия // Проблемы экономического развития Украины на пути к интеграции в европейское пространство. Луганск, 2008. С. 340-344.
5. Рекиянов С. А. Принципиальные подходы к оценке конкурентных позиций предприятия // Вестник Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля. 2008. № 2 (120). С. 421-424.
6. Портер М. Конкуренция. М., 2000. 495 с.
7. Трунина И.М. Обеспечение конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности. Харьков: Точка, 2013. 436 с.
8. Andriessen D., Tiessen R. Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets. London: Pearson Education, 2000.
9. Knott P., Pearson A.W., Taylor R. A new approach to competence analysis // International Journal of Technology Management, 1996. № 11. P. 494-503.
10. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1998. Vol. 68.

Scientific and methodological algorithm of forming a competitive strategy of an enterprise based on the development of its key abilities

Irina A. Angelina

Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of tourism,
Donetsk National University of Economics and Trade,
283050, 31, Shchorsa st., Donetsk;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Svetlana V. Salita

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of finance and credit,
Lugansk National University,
291034, 20-a, Molodezhnyi quarter, Lugansk;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Abstract

The research presented in this article developed a scientific and methodological algorithm for the formation of a competitive strategy for an enterprise based on the development of its key capabilities. The key difference of the developed scientific and methodological algorithm is that its implementation involves the formation of competitive advantages not only on the basis of the key capabilities of the enterprise, but also allows their further development depending on the availability and characteristics of the enterprise's strategic resources. The attention is focused on the fact that the formation of a competitive strategy of an enterprise on the basis of the development of its key

abilities consists in the implementation of a sequence of stages, the totality of which is a complex algorithm. In the course of the study, special attention was paid to the elaboration of the developed scientific and methodological algorithm for the formation of a competitive strategy of an enterprise based on the development of its key capabilities. At the end of the study, an example of the implementation of a scientific and methodological algorithm for the formation of a competitive strategy of «Luganskteplovoy» is presented based on the impact on key capabilities that weaken the competitive position.

For citation

Angelina I.A., Salita S.V. (2018) Nauchno-metodicheskii algoritm formirovaniya konkurentnoi strategii predpriyatiya na osnove razvitiya ego klyuchevykh sposobnostei [Scientific and methodological algorithm of forming a competitive strategy of an enterprise based on the development of its key abilities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (12A), pp. 517-529.

Keywords

Competitive strategy, competitive position, competitive advantages, key capabilities, strategy development algorithm, enterprise competitiveness, management tool, competition.

References

1. Andriessen D., Tiessen R. (2000) *Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*. London: Pearson Education.
2. Klyueva Yu.S. (2018) Servis kak konkurentnoe preimushchestvo [Service as a competitive advantage]. *Vestnik NGIEI* [NGIEI Herald], 4 (83), pp. 124-132.
3. Knott P., Pearson A.W., Taylor R. (1996) A new approach to competence analysis. *International Journal of Technology Management*, 11, pp. 494-503.
4. Porter M. (2000) Konkurentsiya [Competition]. Moscow.
5. Prahalad C.K., Hamel G. (1998) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68.
6. Rekiyanov S.A. (2011) Kompetentsiya kak istochnik konkurentnykh preimushchestv v strategicheskom upravlenii predpriyatiem [Competence as a source of competitive advantages in the strategic management of an enterprise]. *Kul'tura narodov Prichernomor'ya* [Culture of the Black Sea Peoples], 218, pp. 154-156.
7. Rekiyanov S.A. (2008) Konkurentnaya pozitsiya kak faktor formirovaniya konkurentnoy strategii predpriyatiya [Competitive position as a factor in the formation of a competitive strategy for an enterprise]. *Problemy ekonomicheskogo razvitiya Ukrainy na puti k integratsii v yevropeyskoye prostranstvo* [Problems of economic development of Ukraine on the path to integration into the European space]. Lugansk.
8. Rekiyanov S.A. (2008) Printsipial'nyye podkhody k otsenke konkurentnykh pozitsiy predpriyatiya [Fundamental approaches to assessing the competitive position of an enterprise]. *Vestnik Vostochnoukrainskogo natsional'nogo universiteta imeni Vladimira Dalya* [Bulletin of East Ukrainian National University], 2 (120), pp. 421-424.
9. Trunina I.M. (2013) Obespecheniye konkurentosposobnosti sub'yektov predprinimatel'skoy deyatelnosti [Ensuring the competitiveness of business entities]. Kharkov: Tochka Publ.
10. Volovik M.E. (2018) Printsipy formirovaniya konkurentnykh preimushchestv v industrii gostepriimstva [Principles of formation of competitive advantages in the hospitality industry]. *ANI: ekonomika i upravleniye* [ANI: Economics and Management], 2, pp. 93-96.