
Промышленность

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

Е. Д. ЩЕТИНИНА
А. А. РУДЫЧЕВ
С. К. КОЧИНА

Эффективность деятельности промышленного предприятия зависит не только от производственной программы, объема продаж, качества производимой продукции, ценовой политики и других подобных факторов, но и от его конкурентных преимуществ на отраслевом рынке.

Современные условия бизнес-деятельности внесли коррективы в процесс создания и использования конкурентных преимуществ. На первый план выходят новые способы реализации продукции и построения коммуникационного механизма со стейкхолдерами. В статье представлена методика проведения стратегической диагностики конкурентных преимуществ промышленного предприятия, состоящая в оценке его основных преимуществ и расчете интегрального показателя.

Ключевые слова: стратегическая диагностика, промышленное предприятие, конкурентное преимущество.
JEL: D22, D40, L10.

Введение

Актуальность исследования конкуренции — мировой, отраслевой, товарной — возрастает по мере ужесточения условий рыночных отношений, связанного, в свою очередь, с рядом факторов — в частности, с естественным удорожанием добычи ресурсов и тем фактом, что пики ее рентабельности в мире уже пройдены в 2020 г. Кроме того, сегодня практически перестают работать институциональные факторы конкуренции — нормы, правила, организации, ранее охранявшие некое поле свободы экономической борьбы между ее акторами — свободы, положительно влиявшей на рынок и механизм его равновесия. Как мы видим, в начале XXI века на рынке преобладают протекционизм, во многом политического плана, запреты и грубое санкционирование, установление потолка цен и прочие антиконкурентные методы.

Конкурентная позиция промышленного предприятия — отражение его хозяйственной

стратегии, политики, состояния всех ресурсов объекта и их использования в процессе производства, сбыта и присутствия на рынке. Как бы мы ни относились к качеству рейтингов, прочим показателям оценки конкурентного статуса фирмы, ее позиция в экономическом пространстве является достаточно объективной величиной. Корреляция между конкурентной позицией и финансовыми результатами предприятия весьма высока. Иногда эти параметры отождествляют, полагая, что текущее финансовое состояние предприятия во многом зависит от занимаемой им на рынке доли и конкурентного положения. Но сегодня, в условиях новой экономики, конкурентная позиция промышленного предприятия предстает в несколько ином виде, вынуждая руководство предприятия формировать такие конкурентные преимущества, которые отвечали бы не только его целям, задачам и стратегии, но и ориентировались бы на процессы цифровиза-

Щетинина Екатерина Даниловна, заведующий кафедрой маркетинга Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, д-р экон. наук, профессор (Белгород, Россия), e-mail: schetinina@inbox.ru; Рудычев Анатолий Андреевич, профессор кафедры экономики и организации производства Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, д-р экон. наук (Белгород, Россия), e-mail: eor@intbel.ru; Кочина Светлана Константиновна, доцент кафедры теории и методологии науки Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, канд. экон. наук (Белгород, Россия), e-mail: swetakochina@yandex.ru

ции и социализации экономики, а также учитывали бы условия гиперконкуренции.

Исходя из этого и возникает необходимость разработки методики анализа и стратегической диагностики конкурентных преимуществ промышленного предприятия, с тем чтобы определить наличие таковых у предприятия, а также перечень параметров, которые нужно усилить или добавить к имеющимся.

Методология исследования

В рамках данного исследования авторами были применены методы теоретического обобщения и сравнения, научной абстракции, логический, методы индукции и дедукции, методы группировки и обобщения.

Наша методологическая посылка базируется на необходимости формирования на предприятии системы управления конкурентоспособностью. Так, по мнению одного из авторов настоящей статьи Е.Д. Щетининой и В.В. Нагорного, «менеджмент конкурентоспособности сегодня является важнейшей функцией управления бизнесом, предприятием. Он включает инструменты и способы воздействия на факторы конкурентных преимуществ и формы их реализации на практике. Выбранная модель системы управления конкурентоспособностью предприятием должна отвечать двум требованиям. Во-первых, подробно и точно описывать технические, технологические и организационные процессы создания, изготовления, использования и утилизации продукции, производимой предприятием. Во-вторых, быть максимально простой, понятной, легко восприниматься и внедряться» [8]. Такую точку зрения поддерживают такие авторы, как И.В. Чернова, А.О. Кабашенко и И.В. Махонин [3], С.В. Матюшевская, Г.П. Бутко, М.З. Ачаповская, А.Г. Даниш, В.В. Тимофеев, С.В. Базилевич и др. [1].

Системе управления конкурентоспособностью промышленного предприятия должны предшествовать построение и реализация политики в области конкурентоспособности [7]. Такой подход позволит одновременно решать

задачи, связанные с производством и реализацией конкурентоспособной продукции, а также с формированием конкурентных преимуществ предприятия.

Традиционное представление о менеджменте конкурентоспособности, которое заключается в нахождении на постоянной основе компромиссов между потребителем и продавцом, между конкурентами и партнерами, между персоналом внутри предприятия, требует коррекции в связи с изменением рыночных условий, в которых функционирует промышленное предприятие в настоящее время. Современные исследователи (Е.В. Быковская и др. [2], И.Н. Краковская, А.А. Попов, Ю.В. Корокошко, О.А. Лукинова, С.В. Попова и др.) занимаются изучением влияния на формирование и реализацию конкурентных преимуществ предприятия цифровой среды, повышенной конкурентной борьбы, нестабильной внешней среды, социальной государственной политики и других факторов новой экономики.

На этой основе авторами предлагается определенная методика проведения стратегической диагностики конкурентных преимуществ промышленного предприятия с целью выявления их уязвимых мест, усиления конкурентных позиций, повышения эффективности деятельности, реализации стратегических планов развития.

Методика стратегической диагностики конкурентных преимуществ

Управление конкурентоспособностью представляет собой важнейшую функцию ТОП-менеджмента промышленного предприятия, однако на практике эта задача далека от своего решения. Одной из причин является дефицит специалистов в данной области, а также надежного инструментария.

Специалист-менеджер в области управления конкурентоспособностью должен понимать экономическую сущность конкуренции, знать методические основы исследования конкурентных рынков, теоретические и технологические основы оценки мероприятий в об-

ласти стратегических решений с целью повышения уровня конкурентоспособности.

В связи с этим следует обратить особое внимание на анализ источников конкурентных преимуществ (КП), оценку их в той или иной экономической системе (мы будем говорить о микроуровне), а также их структуру — фактическую и желаемую, виды и типы. Суть в том, что КП имеют весьма различную природу и качество. Исследовать конкурентные преимущества — значит определить не только их источник, но и внутренний потенциал, их устойчивость, тиражируемость, ценность для аудитории, поле действия, вид и тип.

Итак, в ряду функций управления конкурентоспособностью промышленного предприятия — процессы выявления и группировки факторов, определяющих конкурентоспособность фирмы и ее социально-экономической политики, а также постоянная работа по мониторингу конкурентных преимуществ.

Механизм управления конкурентоспособностью фирмы в обязательном порядке должен включать блок диагностики КП, причем в этом случае она в большей мере носит стратегический характер, поскольку КП — результат долгосрочной политики и многолетних последовательных действий.

Термин «конкурентное преимущество» появился и начал активно использоваться в области менеджмента организаций в 1970-х годах. Развитию и становлению КП способствовали теории, разработанные А. Смитом и Д. Рикардо соответственно, теории абсолютных и сравнительных преимуществ. Основной задачей которых являлся поиск ответа на вопрос, почему присутствует резкая дифференциация по уровню доходов между государствами. Далее значимый вклад в развитие теории конкурентных преимуществ внес М. Портер. Ученый считал, что если потребительная стоимость товара, созданного данным предприятием для потребителя, превышает расходы предприятия на его создание, то будет сформировано конкурентное преимущество. Сам Портер подразделял КП на два вида:

- Преимущество в издержках. Данное преимущество достигается за счет способности предприятия эффективно исполнять процессы разработки, производства и реализации сопоставимых товаров по более низким ценам, чем у конкурентов. Продажа продукции по той же цене, что и у конкурентов, обеспечит предприятию хорошую прибыль. Стратегия предприятия, заключающаяся в том, что оно предоставляет потребителям приемлемый уровень потребительской стоимости и приемлемый уровень цен, довольно скоро сможет обеспечить ему высокую конкурентную позицию на рынке.
 - Преимущество в дифференциации товара. Такое преимущество формируется за счет предоставления потребителю возможности купить уникальную и качественную продукцию. Продавая уникальный товар, предприятие вправе установить на него более высокую цену, что, при одинаковых с конкурентами затратах, вновь предоставит ему возможность получить высокую прибыль. (В табл. 1 приведены подходы к пониманию термина «конкурентное преимущество».)
Отталкиваясь от новых условий предпринимательской деятельности, заключим, что формирование и реализация КП промышленного предприятия зависят от того, насколько оно качественно организует и выполняет ключевые бизнес-процессы, а также какие компетенции имеет и каким образом руководство их использует [4].
- Необходимо отметить, что для созданных конкурентных преимуществ нехарактерен принцип постоянства — их можно сформировать и сохранить только путем непрерывного совершенствования во всех сферах деятельности, что, несомненно, является очень трудоемким и зачастую дорогостоящим процессом.
- Существует еще одна классификация КП, отличающаяся от базовых видов М. Портера:
- Преимущества высокого ранга — призваны обеспечить предприятию высокий доход за

счет своей продолжительной сохранности и сложности копирования. К таким КП относят инновационные разработки, патенты, использование современных маркетинговых технологий, прочные связи со стейкхолдерами, положительную репутацию предприятия, наличие высококвалифицированных сотрудников и т.д.

- Преимущества низкого ранга – могут быть легко скопированы конкурентами, следовательно, они неустойчивы. Примерами таких КП могут являться наличие на предприятии дешевой рабочей силы, лимитированный объем производства, дешевое сырье и т.д.

Обозначим несколько факторов, влияющих на сохранность КП промышленного предприятия:

- 1) тип и содержание КП;
- 2) источник формирования КП;
- 3) отказ от преимущества в пользу создания нового. Такое поведение предприятия создаст препятствия для конкурентов, которые были нацелены на копирование КП;
- 4) высокая инновационная активность. Успешная инновационная деятельность продвигает предприятие на пути к созданию КП высокого ранга, а также позволяет увеличить количество источников КП. Для сохранения лидирующих конкурентных позиций предприятия продолжительность реализации его инновационных проектов должна быть такой же, как у конкурентов, но лучше всего – более быстрая реализация.

У конкурентных преимуществ есть характерная особенность: они могут видоизменяться

Таблица 1
Подходы к трактовке понятия «конкурентное преимущество»

Авторы	Сущность
КП, основанное на превосходстве	
Г.Л. Азоев, А.П. Челенков	Концентрированное проявление превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия
П.В. Забелин, Н.К. Моисеева	Интегральное выражение конкурентоспособности и конкурентного потенциала, характеризующее способность предприятия успешно соперничать в кратком и долгосрочном периодах
КП, основанное на уникальности	
Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко	Совокупность уникальных факторов производства, способствующих ведению успешной конкурентной борьбы
В.Д. Маркова	Уникальные осозаемые и неосозаемые ресурсы, стратегически важные сферы бизнеса предприятия, обеспечивающие победу в рыночном соперничестве
Р.А. Фатхутдинов	Эксклюзивная ценность, дающая предприятию превосходство над конкурентами
КП, основанное на стратегии и эффективности	
Б. Карлофф	Результат реализации стратегии бизнеса, формирующей эффективную производственную деятельность, маркетинг и сбыт
М. Портер, А.П. Градов	Совокупность факторов, определяющих продуктивность использования имеющихся ресурсов
КП, основанное на инновации	
В.В. Поляков	Продолжительная выгода от использования инновации, создающей потребительскую ценность
С.А. Попов	Инновации, дающие реальное приращение бизнес-успеха и создающие промышленному предприятию определенные и значимые превосходства над конкурентами
КП, основанное на компетенции	
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Высокая компетентность предприятия по сравнению с конкурентами, основанная на достигнутом уровне конкурентного статуса

Источник: [5].

ся с учетом специфики производимой продукции, параметров отраслевого рынка и поведения самого промышленного предприятия.

Важным моментом при создании КП является обеспечение ориентированности на интересы и потребности клиентов. Помимо этого важно, чтобы и сами покупатели осознавали данный параметр (действие) предприятия как конкурентное преимущество. В противном же случае может возникнуть ситуация, когда КП рассматривается таковым только с позиции руководства предприятия, а стейкхолдеры думают совсем по-другому. Чаще всего такая картина наблюдается с имиджем или брендом компании: расходы на раскрутку и маркетинг сведены к минимуму, а покупатели не располагают должной информацией об этом. В результате данное КП не приносит никакого положительного эффекта предприятию, а только усугубляет его положение.

Руководство промышленного предприятия при формировании, реализации и выборе конкурентного преимущества должно соблюдать важное условие, выражающееся в уникальности его содержания, реалистичности, выразительности.

Методологически важно: разработка и осуществление конкурентной стратегии и прочих стратегических решений промышленного предприятия основываются на оценке КП и выборе наиболее трудно копируемых и устойчивых во времени из них. Критерии выбора следует продумывать с учетом приоритетов предприятия, отрасли, страны.

Современная рыночная конъюнктура и новые условия предпринимательской деятельности ставят в приоритет такие КП, которые связаны и нацелены на улучшение взаимодействия со стейкхолдерами, учет их интересов, формирование актуальной продуктовой ценности, гибкости в принятии управленческих решений и т.д. [6]. (См. рисунок.)

Для достижения стратегических задач и планов, повышения эффективности деятельности предприятию необходимо провести диагностику КП в разрезе наиболее значимых из них. Для этого сначала следует провести ранжирование ключевых конкурентных преимуществ, характерных для новых экономических условий. (См. табл. 2.)

Следующим этапом должен быть опрос ТОП-менеджмента анализируемого предпри-

Наиболее значимые конкурентные преимущества промышленного предприятия в современных условиях



Источник: составлено авторами.

ятия с целью получения оценки значимости ключевых конкурентных преимуществ (по трехбалльной шкале):

- 0 баллов – конкурентное преимущество полностью отсутствует;
- 1 балл – конкурентное преимущество представлено очень слабо;
- 2 балла – конкурентное преимущество создает предприятию высокую конкурентную позицию, но при преодолении определенных барьеров его могут скопировать конкуренты;
- 3 балла – конкурентное преимущество ярко выражено, оно уникально, трудно копируемо.

После определения ранга и выставления значимости КП завершающим этапом будет являться расчет интегрального индекса КП по следующей формуле:

$$I_{\text{КП}} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i \cdot r_i}{n_i},$$

где $I_{\text{КП}}$ – интегральный индекс конкурентных преимуществ предприятия; g_i – относительное значение i -го КП; r_i – ранг i -го частного КП; n_i – количество частных конкурентных преимуществ в общей структуре интегрального индекса.

Исходя из этой формулы, можно выделить следующие значения интегрального индекса, демонстрирующие уровень развития КП на данном предприятии:

- низкий (от 0 до 0,2);
- средний (от 0,21 до 0,35);
- высокий (0,36 до 0,5).

Результаты и обсуждение

Объектом нашего исследования является ОАО «Воронежская кондитерская фабрика», деятельность которой началась в 1934 г. Ассортимент данного предприятия очень разнообразен, покрывает потребности и запросы разных сегментов потребителей. За многолетний период работы фабрика неоднократно удостоивалась наград на различных всероссийских и международных выставках и конкурсах. Начиная с 2014 г. предприятие регулярно получает награды в номинации «Инновации и традиции». Что говорит о положительной репутации Воронежской кондитерской фабрики, несбавлении ею позиций в качестве производимой продукции, активной инновационной деятельности. (В табл. 3 представлена оценка КП с позиций ТОП-менеджмента исследуемого нами предприятия.)

На основе данных, приведенных в табл. 3, можно смело утверждать, что уровень развития и использования конкурентных преимуществ в ОАО «Воронежская кондитерская фабрика» высокий, что находит отражение со стороны покупателей, партнеров и в объеме получаемой прибыли.

Но для удержания конкурентных позиций, усиления имеющихся и создания новых конкурентных преимуществ необходимо предпринять следующие меры [9; 10]:

1. Широкое применение инструментов и способов цифровой логистики (дроны, роботизированные склады, автоматизированные системы учета и контроля за доставкой груза и т.п.).

Таблица 2

Ранжирование ключевых конкурентных преимуществ промышленного предприятия

Наименование конкурентного преимущества	Ранг (важность)
Управление рисками	0,1
Система продвижения и защиты брендов, товарных марок	0,15
Сбалансированность товарного портфеля	0,1
Наличие и реализация программ лояльности	0,15
Соответствие ценностей предприятия потребительским ценностям	0,25
Качество коммуникационного взаимодействия со стейкхолдерами	0,25
Итого	1,0

Источник: составлено авторами.

Таблица 3
Оценка значимых конкурентных преимуществ ОАО «Воронежская кондитерская фабрика»

Наименование конкурентного преимущества	Ранг (важность)	Результаты опроса ТОП-менеджеров, баллов
Управление рисками	0,1	2
Система продвижения и защиты брендов, товарных марок	0,15	3
Сбалансированность товарного портфеля	0,1	2
Наличие и реализация программ лояльности	0,15	2
Соответствие ценностей предприятия потребительским ценностям	0,25	2
Качество коммуникационного взаимодействия со стейкхолдерами	0,25	2
Интегральный индекс КП		0,36

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

2. Развитие системы онлайн-покупок с помощью разработки собственного официального приложения или же посредством взаимного сотрудничества с надежным партнером.

3. Использование социальных сетей в роли платформы электронной коммерции.

4. Активное привлечение маркетплейсов для увеличения объема продаж собственных брендов и товарных марок.

5. Использование аффилиативного маркетинга в целях привлечения новых покупателей за счет ссылок на официальный сайт или мобильное приложение предприятия.

Выводы

Для достижения и удержания конкурентных позиций промышленному предприятию необходимо особое внимание уделять процессу создания и реализации своих значимых, а

главное – отличительных и уникальных конкурентных преимуществ. Современные экономические условия определяют высокую значимость активного взаимодействия со стейкхолдерами посредством применения контент-маркетинга и цифрового менеджмента. В основе таких действий лежат приемы и инструменты цифровой логистики, новых форм сбыта, обеспечение соответствия выпускаемых товаров потребительским ценностям.

Для получения оценки состояния имеющихся конкурентных преимуществ нами обоснована методика проведения стратегической диагностики. Целью данной методики является не только расчет уровня развития КП (с помощью интегрального индекса), но и предоставление рекомендаций по их усилению и активированию. ■

Литература

1. Базилевич С.В., Липкина Е.Д., Малыгина М.В. Управление конкурентоспособностью предприятия // ЦИТИСЭ. 2021. № 2 (28). С. 473–489.
2. Быковская Е.В., Шварц Е.Б., Дмитриева Е.И. Влияние информационных и коммуникационных технологий на конкурентоспособность компании // Modern Economy Success. 2021. № 3. С. 239–245.
3. Кабашенко А.О., Махонич И.В. Основные составляющие системы управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 10 (64). С. 48–49.
4. Кочина С.К. Системная диагностика современной региональной промышленности // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 105–110.
5. Маркетинг в условиях продуктовой дифференциации: монография / М.С. Старикова, Т.Н. Пономарева, А.В. Уварова и др. Белгород: Изд-во БГУ, 2018.
6. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе совершенствования коммуникационного взаимодействия с заинтересованными сторонами: монография / А.О. Плешкова, С.М. Микалут, М.С. Старикова и др. Белгород: Изд-во БГУ, 2021.

7. Цикин А.М. Приоритетные направления политики повышения конкурентоспособности российской экономики // Теоретическая экономика. 2018. № 6 (48). С. 37–48.
8. Щетинина Е.Д., Нагорный В.В. Особенности повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2021. № 4 (104). С. 30–35.
9. Ni G., Xu H., Qiao Y., Zhang Z., Li H., Cui Q., Hickey P.J. Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 1. Pp. 1–23.
10. Rodionova E.V., Myakishhev Y.D., Zverev A.A. Practical aspects of forming an enterprise marketing strategy for improving competitiveness // In: Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Vol. 2. Ser. «Lecture Notes in Networks and Systems, 280». Luxembourg. 2021. Pp. 447–453.

References

1. Bazilevich S.V., Lipkina E.D., Malygina M.V. Enterprise competitiveness management // CITISE. 2021. No. 2 (28). Pp. 473–489.
2. Bykovskaya E.V., Shvarts E.B., Dmitrieva E.I. The impact of information and communication technologies on the company's competitiveness // Modern Economy Success. 2021. No. 3. Pp. 239–245.
3. Kabashenko A.O., Makhonich I.V. The main components of the enterprise competitiveness management system // Bulletin of the Vladimir Dahl Luhansk State University. 2022. No. 10 (64). Pp. 48–49.
4. Kochina S.K. System diagnostics of modern regional industry // Issues of Regional Economics. 2021. No. 2 (47). Pp. 105–110.
5. Marketing in terms of product differentiation: monograph / M.S. Starikova, T.N. Ponomareva, A.V. Uvarova et al. Belgorod: Publishing House BSTU, 2018.
6. Increasing the competitiveness of an industrial enterprise based on improving communication interaction with stakeholders: monograph / A.O. Pleshkova, S.M. Mikalut, M.S. Starikova et al. Belgorod: Publishing House BSTU, 2021.
7. Tsikin A.M. Priority Directions for the Policy of increasing the competitiveness of the Russian economy // Theoretical Economics. 2018. No. 6 (48). Pp. 37–48.
8. Shchetinina E.D., Nagorny V.V. Features of increasing the competitiveness of enterprises in modern conditions // Belgorod Economic Bulletin. 2021. No. 4 (104). Pp. 30–35.
9. Ni G., Xu H., Qiao Y., Zhang Z., Li H., Cui Q., Hickey P.J. Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 1. Pp. 1–23.
10. Rodionova E.V., Myakishhev Y.D., Zverev A.A. Practical aspects of forming an enterprise marketing strategy for improving competitiveness // In: Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Vol. 2. Ser. «Lecture Notes in Networks and Systems, 280». Luxembourg. 2021. Pp. 447–453.

Strategic Diagnostics of the Competitive Advantages of an Industrial Enterprise in the New Conditions

Ekaterina D. Schetinina – Head of the Department of Marketing of Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Doctor of Economic Sciences, Professor (Belgorod, Russia). E-mail: schetinina@inbox.ru

Anatoly A. Rudychev – Professor of the Department of Economics and Organization of Production of Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Doctor of Economic Sciences (Belgorod, Russia). E-mail: eop@intbel.ru

Svetlana K. Kochina – Associate Professor of the Department of Theory and Methodology of Science of Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Candidate of Economic Sciences (Belgorod, Russia). E-mail: swetakochina@yandex.ru

The efficiency of an industrial enterprise depends not only on the production program, sales volume, quality of products, pricing policy and other similar factors, but also on its competitive advantages in the industry market.

Modern business conditions have made adjustments to the process of creating and using competitive advantages. New ways of selling products and building a communication mechanism with stakeholders are coming to the fore. The article presents a methodology for conducting strategic diagnostics of competitive advantages of an industrial enterprise, consisting in assessing its main advantages and calculating an integral indicator.

Key words: strategic diagnostics, industrial enterprise, competitive advantage.

JEL-codes: D22, D40, L10.