РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 5 • март 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

# Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании

*Локтева Е.Ю.* [1]

[1] Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

**АННОТАЦИЯ:**

В статье обосновывается актуальность повышения конкурентоспособности организации в условиях насыщенного рынка. Оценка конкурентоспособности компании в сфере услуг требует развития методов проведения такой оценки, а также является востребованным с практической точки зрения направлением исследований. Рассмотрена схема алгоритма совершенствования механизма управления конкурентоспособностью компании, позволяющая получить системный эффект при управлении конкурентоспособностью компании. Приведена возможная стратегия выбора наиболее эффективных мероприятий для повышения конкурентоспособности компании на основе расчета авторского показателя «цена за пункт конкурентоспособности». Предложенная стратегия является частью системы поддержки принятия решений на предприятии в сфере стратегического управления.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкурентоспособность, рынок телекоммуникаций, конкурентная среда, анализ конкурентной среды, обеспечение конкурентоспособности, конкурентоспособность телекоммуникационной компании, анализ рынка, стратегия выбора, повышение конкурентоспособности.

## Activities selection strategy for improving the company's competitiveness

*Lokteva E.Yu.* [1]

[1] Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Введение

Необходимость совершенствования системы управления конкурентоспособностью обусловливается не только обострением конкуренции на рынке, но и усложнением общей финансово-экономической ситуации, ослаблением национальной валюты и стремлением компаний обеспечить стабильность собственного положения в долговременной перспективе. В связи с тем, что количество предприятий, а следовательно и предложение благ и услуг, растет, развитие национальной экономики имеет положительные тенденции за счет импортозамеще-

ния и роста потребления отечественных товаров, уровень конкуренции в целом возрастает как в сфере производства, так и в сфере услуг [10] *(Lokteva, 2016)*. В этих условиях вопрос управления конкурентоспособностью компании становится все более актуальным, а разработка грамотной стратегии управления конкурентоспособностью позволит предприятию лучше использовать имеющиеся ресурсы, задействовать резервы, улучшить положение на рынке, повысить лояльность покупателей, что в конечном итоге означает достижение преимущества по сравнению с прочими конкурентами.

Существующие теоретические и практические разработки по проблеме конкурентоспособности (например, отечественных [1, 7, 15] *(Afanasev, 2006; Elin, Bryantseva, 2013; Fatkhutdinov, 2005)* и зарубежных [9, 12] *(Kotler, 2010; Porter, 2005)* ученых) предлагают различные методы управления конкурентными преимуществами компаний. Существуют методы, основанные на расчете интегрального показателя конкурентоспособности [7] *(Elin, Bryantseva, 2013)*, на оценке продукции предприятия [15] *(Fatkhutdinov, 2005)* и различных комбинациях маркетинговых инструментов [4, 8, 9] *(Kiforenko, 2011; Kotler, 2010; Velikanova, Tolstonogov, 2016)*, опыт использования системы контроллинга для создания модели управления конкурентными преимуществами компании описан в [6] *(Elin, 2013)*. Указанные методы тем не менее не всегда позволяют принимать решения взвешенно, ориентируясь на планируемый от реализации мероприятий эффект. Для эффективного принятия решений необходимо оценивать не столько характеристики товара, сколько эффективность задействования имеющихся на предприятии ресурсов [7] *(Elin, Bryantseva, 2013)*.

**ABSTRACT:**

The article proves the urgency of improving the competitiveness of the organization in a saturated market. Assessment of company's competitiveness in service sector requires the development of methods of carrying out the assessment, and is essential direction of research from a practical point of view. We examined a flowchart to improve the company's competitiveness management mechanism, allowing us to obtain a systemic effect in company's competitiveness management. We show a possible strategy to choose the most effective measures to improve the company's competitiveness on the basis of the calculation of author's indicator "cost per competitiveness point". The strategy is a part of a decision support system in the enterprise in strategic management.

**KEYWORDS:** competitiveness, telecommunications market, competitive environment, analysis of competitive environment, ensuring competitiveness, competitiveness of telecommunications company, market analysis, strategy of choice, improving competitiveness.

**Received: 01.02.2017 / Published: 16.03.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Lokteva E.Yu. (katerina.lokteva2015@yandex.ru)

**CITATION:**

Lokteva E.Yu. (2017) Strategiya vybora meropriyatiy dlya povysheniya konkurentosposobnosti kompanii [Activities selection strategy for improving the company's competitiveness]. Rossiyskoe predprinimatelstvo, 18(5), 723-732. doi: 10.18334/rp.18.5.37607

Выбор мероприятий для повышения конкурентоспособности компании является ответственным управленческим решением, и должен сопровождаться анализом альтернативных вариантов и прогнозированием последствий с обязательным учетом финансовой составляющей. Обычно выбор мероприятий может проводится интуитивно, на основе опыта руководителя, либо группой компетентных лиц, согласованно. Рассмотрим, какие шаги необходимо предпринять для взвешенного выбора наилучших мероприятий с целью повышения конкурентоспособности компании.

Повышение конкурентоспособности компании является комплексным, системным процессом, затрагивающим все ее подразделения в той или иной мере. Системность и отсроченный эффект от мероприятий, невозможность оперативно реагировать на результаты повышают важность принятия верных решений и затрудняют управление.

Рассмотрим подробнее процесс совершенствования существующего механизма управления конкурентоспособностью (*рис. 1*).

Процесс совершенствования механизма управления конкурентоспособностью должен включать следующие этапы: проведение стратегического анализа с постановкой целей и последующей выработкой различных стратегий; разработку критериев достижения целей; разработку системы оценки и выполнение оценки конкурентоспособности компании; выбор единственной стратегии из предложенных ранее; разработку и оценку затрат на мероприятия по повышению конкурентоспособности компании; реализацию выбранных мероприятий и, в соответствии с результатом, возможно, корректировку процесса управления. В процессе совершенствования механизма управления конкурентоспособностью компании корректировке могут подлежать как отдельные этапы, так и их последовательность. Отметим, что самые лучшие управленческие решения с недостаточно качественной реализацией могут оказаться менее эффективными, чем средние решения, реализация которых выполнена качественно [11] *(Lukicheva, Egorychev, 2007)*. В связи с этим предпочтительнее иметь хоть какие-нибудь рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности и следовать им, постепенно их совершенствуя и дополняя, чем стремиться к разработке идеального механизма управления конкурентоспособностью, не обращая внимания на реализацию.

Рассмотрим подробнее этап совершенствования механизма управления конкурентоспособностью, связанный с отбором мероприятий для повышения конкурентоспособности. В соответствии с процедурой принятия решения сначала отбираются возможные альтернативные мероприятия. Список мероприятий может быть состав-

**ОБ АВТОРЕ:**

***Локтева Екатерина Юрьевна***, соискатель (katerina.lokteva2015@yandex.ru)

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Локтева Е.Ю. Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 5. – С. 723-732. – doi: 10.18334/rp.18.5.37607




**Рисунок 1.** Схема алгоритма совершенствования механизма управления конкурентоспособностью компании
*Источник:* составлено автором

лен с учетом влияния на показатели конкурентоспособности и формироваться как на основе имеющегося списка мероприятий, так и с использованием различных списков мероприятий, таких, например, как мероприятия, предлагаемые системой управления качества или составленные на основе исследования потенциала предприятия.

Для предварительной оценки влияния каждого мероприятия на показатель конкурентоспособности может быть составлена матрица взаимовлияния (по аналогии с предложенной И. Б. Береговой [2] *(Beregovaya, 2013)*) мероприятий на составляющие показателя конкурентоспособности (или на основные группы показателей). Внешний вид матрицы может быть таким (*табл.):*

В данной матрице выбраны четыре ключевые сферы деятельности и приведены для иллюстрации несколько показателей. Перечень показателей принимается в соответст-

*Таблица*

**Матрица взаимовлияния мероприятий на показатель конкурентоспособности**

| Ключевая сфера | Основные индикаторы деятельности | Мероприятия | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Внедрение программы управления издержками | Контроль расходования природных ресурсов | Стандартизация основных бизнес-процессов |
| Финансы | Выручка | | | |
| | Чистая прибыль | | | |
| | Себестоимость услуг и продукции | | | |
| | Рыночная стоимость акций | | | |
| | ... | | | |
| Клиенты | Лояльность клиентов | | | |
| | Доля новых клиентов | | | |
| | Доля повторных покупок | | | |
| | Доля рынка | | | |
| | ... | | | |
| Внутренние бизнес-процессы | Доля административных затрат в общих затратах | | | |
| | Стандартизация бизнес-процессов | | | |
| | Экологичность продуктов | | | |
| | ... | | | |
| Обучение и развитие | Удовлетворенность персонала системой оплаты | | | |
| | Затраты на обучение персонала | | | |
| | Доля инновационной продукции в общем объеме производства | | | |
| | ... | | | |

*Источник:* составлено автором на основе [2] *(Beregovaya, 2013)*

вии с существующей в компании системой оценки конкурентоспособности с учетом специфики отрасли. Для трех условных мероприятий показан пример заполнения таблицы. После отбора мероприятий анализируется их взаимосвязь с основными показателями конкурентоспособности для облегчения оценки и выбора наиболее эффективных.

После того как будет составлен список возможных мероприятий для повышения конкурентоспособности компании и проведена оценка их влияния на основные индикаторы деятельности компании, необходимо осуществить выбор наиболее эффективных.

Реализация каждого мероприятия должна оказать положительное влияние на конкурентоспособность, что необходимо подтвердить расчетами. Экономические расчеты выполняются соответствующими отделами с обоснованием прогнозной стоимости по каждому мероприятию. Для отбора мероприятий следует каким-либо способом рассчитать планируемый эффект от реализации. Эффективностью мероприятий по повышению конкурентоспособности следует считать прогнозное относительное повышение показателя конкурентоспособности (метод расчета показателя конкурентоспособности в данной работе не рассматривается, но подразумевается, что показатель конкурентоспособности рассчитывается как интегральное значение некоторой совокупности показателей).

Введем определение показателя «цена за пункт конкурентоспособности». Это показатель, определяющий стоимость условного пункта потенциальной конкурентоспособности, прирост которой можно ожидать после реализации какого-либо конкретного мероприятия. То есть цену за пункт конкурентоспособности можно рассчитать как отношение стоимости мероприятия к плановому изменению показателя конкурентоспособности. Таким образом, цена за пункт конкурентоспособности может быть рассчитана по *формуле*:

$$C_{cpi} = \frac{Cost_i}{\Delta IC_i},$$

где $C_{cpi}$ – цена за пункт потенциальной конкурентоспособности *i*-го мероприятия; $Cost_i$ – бюджет *i*-го мероприятия; $\Delta IC_i$ – плановое изменение показателя конкурентоспособности в результате реализации *i*-го мероприятия.

Например, если в результате реализации мероприятия с бюджетом 2,5 млн рублей предприятие получит дополнительно 0,8 млн рублей чистой прибыли, улучшив и другие финансовые показатели, вследствие чего интегральный показатель конкурентоспособности вырастет на 5 пунктов, цена за пункт конкурентоспособности по данному мероприятию составит 2,5 млн руб. / 5 = 0,5 млн руб. за пункт конкурентоспособности. Соответственно рассчитываются показатели и по прочим рассматриваемым мероприятиям, после чего выбираются мероприятия, позволяющие достичь стратегических целей и имеющие самую низкую цену за пункт конкурентоспособности. Для оценки влияния мероприятия на показатель конкурентоспособности удобным будет исполь-

зовать приведенную выше матрицу взаимовлияния показателей и мероприятий по повышению конкурентоспособности компании.

Предложенный метод расчета может вызывать затруднения, связанные с прогнозированием будущего показателя конкурентоспособности после реализации мероприятия. Так, например, для инвестиционных проектов доступна информация о будущих финансово-экономических показателях после реализации (выручка по годам, чистая прибыль, себестоимость, доходность инвестиций), однако такие показатели, как лояльность клиентов, узнаваемость бренда и т. п. даже для текущей ситуации можно оценить только с помощью опросов, экспертно, что уже предполагает некоторую погрешность, тогда как расчет таких параметров на перспективу может быть довольно затруднительным и основывается на экспертных оценках [3] *(Velikanova, Ladoshkin, 2014)*. К тому же инвестиционные проекты всегда сопровождаются рисками, реализация которых может существенно повлиять на итоговые показатели проекта [14] *(Tolstonogov, Kiforenko, 2014)*.

Рассчитав таким образом по каждому рассматриваемому мероприятию цену за пункт конурентоспособности, целесообразно в рамках установленного бюджета выбирать те, у которых цена за пункт конкурентоспособности будет наименьшая.

Организационно рассмотренный процесс выбора стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности компании может быть представлен в виде схемы (*рис. 2*).

Данный процесс может быть выполнен как силами самой компании, так и с помощью привлечения соответствующих исполнителей со стороны на отдельные этапы или для комплексного консультирования по проблемам повышения конкурентоспособности организации. Процесс является цикличным, так как обеспечение конкурен-




**Рисунок 2.** Процесс выбора стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности компании

*Источник:* составлено автором

тоспособности в условиях динамично меняющегося рынка и сильной конкуренции – это, несомненно, непрерывный процесс, на каждом этапе которого осуществляется корректировка стратегических целей, системы оценки конкурентоспособности и других этапов. Выбор лучшей стратегии повышения конкурентоспособности позволит компании сосредоточить свои финансовые, организационные и другие виды ресурсов на наиболее эффективных направлениях.

## Заключение

Теоретические и практические разработки по повышению конкурентоспособности компании в современных условиях в сочетании с усилением конкуренции являются перспективным и востребованным направлением науки. Рассмотренные особенности стратегии выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании являются гибким инструментом, дополняющим механизм стратегического управления компанией любой сферы деятельности. Выбор стратегических альтернатив является важным звеном системы управления, позволяющим при принятии решения руководствоваться основными приоритетами развития компании.

Предложенная схема выбора стратегических альтернатив повышения конкурентоспособности может способствовать повышению результативности деятельности компании за счет более эффективного использования всех ресурсов организации. Организационный механизм выбора стратегических альтернатив может быть использован в качестве ориентира при совершенствовании организационных структур управления. Развитие и улучшение отдельных элементов механизма управления конкурентоспособностью будет способствовать лучшему достижению целей компании и повышению эффективности деятельности в целом.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Афанасьев М.Н. Формирование конкурентных стратегий на рынке телекоммуникаций // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2006. – Т. 11. – № 6. – С. 104-107.
2. Береговая И.Б. Обоснование возможности использования аспектного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятия // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 5-8.
3. Великанова Т.В., Ладошкин А.И. Модели оптимизации финансовой деятельности объектов обращения с отходами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6. – С. 17.
4. Великанова Т.В., Толстоногов А.А. Применение экономико-математических моделей для оптимизации коммуникационной политики предприятия // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 2. – С. 23. – doi: 10.15862/73EVN216.
5. Герасимов В.А. Механизмы управления предпринимательскими рисками телекоммуникационной отрасли // Транспортное дело России. – 2010. – № 6. – С. 137-139.

6. Елин К.В. Оценка конкурентоспособности предприятия промышленности строительных материалов в модели управления конкурентными преимуществами // Baikal Research Journal. – 2013. – № 5. – С. 16.
7. Елин К.В., Брянцева И.В. Обоснование методики оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 233-240.
8. Кифоренко И.К. Повышение эффективности функционирования промышленного предприятия на основе совершенствования маркетинговой деятельности // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2011. – № 1-1. – С. 100-106.
9. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. – СПб: Нева, 2010. – 244 с.
10. Локтева Е.Ю. Актуальность повышения конкурентоспособности компании на рынке телекоммуникационных услуг // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: Сборник материалов VIII международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2016. – С. 50-53.
11. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: Учебник. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007. – 383 с.
12. Портер М. Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
13. Степанова И.С. Особенности маркетинга на рынке телекоммуникационных услуг // Вестник Омского университета. – 2011. – № 4. – С. 261-265.
14. Толстоногов А.А., Кифоренко И.К. Принципы формирования инвестиционных проектов разработки нефтяных месторождений с учетом влияния рисков // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6-3. – С. 577-580.
15. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью компании: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЭКСМО, 2005. – 544 с.

## REFERENCES:

Afanasev M.N. (2006). Formirovanie konkurentnyh strategiy na rynke telekommunikatsiy [Formation of competitive strategies in telecommunications market]. Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, 11(6), 104-107. (in Russian).
Beregovaya I.B. (2013). Obosnovanie vozmozhnosti ispolzovaniya aspektnogo podkhoda v upravlenii konkurentosposobnostyu predpriyatiya [On substantiation of faceted approach in enterprise competitiveness management]. Intellekt. Innovatsii. Investitsii, 4, 5-8. (in Russian).
Elin K.V. (2013). Otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya promyshlennosti stroitelnyh materialov v modeli upravleniya konkurentnymi preimuschestvami [Assessment of business's competitiveness in construction materials sector in a model of competitiveness management]. Baikal Research Journal, 5, 16. (in Russian).

Elin K.V., Bryantseva I.V. (2013). Obosnovanie metodiki otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya [Background Methods for Estimating the Competitiveness of an Enterprise]. Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta, 2, 233-240. (in Russian).

Fatkhutdinov R.A. (2005). Upravlenie konkurentosposobnostyu kompanii [Management of company's competitiveness]. Moscow: EKSMO. (in Russian).

Gerasimov V.A. (2010). Mekhanizmy upravleniya predprinimatelskimi riskami telekommunikatsionnoy otrasli [Mechanisms for management of business risks in the telecom industry]. Transportnoe delo Rossii, 6, 137-139. (in Russian).

Kiforenko I.K. (2011). Povyshenie effektivnosti funktsionirovaniya promyshlennogo predpriyatiya na osnove sovershenstvovaniya marketingovoy deyatelnosti [Improving the efficiency of the industrial enterprise functioning on the basis of upgrading marketing activity]. Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya, 1-1, 100-106. (in Russian).

Kotler F. (2010). Marketing ot A do Ya [Marketing from A to Z]. Saint Petersburg: Neva. (in Russian).

Lokteva E.Yu. (2016). Aktualnost povysheniya konkurentosposobnosti kompanii na rynke telekommunikatsionnyh uslug [The urgency of increasing the company's competitiveness in telecommunication services market]. In State and business. Modern economic problems (P. 50-53). Saint Petersburg. (in Russian).

Lukicheva L.I., Egorychev D.N. (2007). Upravlencheskie resheniya [Management decisions]. Moscow: Omega-L. (in Russian).

Porter M. E. (2005). Konkurentsiya [Competition]. Moscow: Vilyams. (in Russian).

Stepanova I.S. (2011). Osobennosti marketinga na rynke telekommunikatsionnyh uslug [Features of marketing in telecommunications market]. Vestnik Omskogo universiteta, 4, 261-265. (in Russian).

Tolstonogov A.A., Kiforenko I.K. (2014). Printsipy formirovaniya investitsionnyh proektov razrabotki neftyanyh mestorozhdeniy s uchetom vliyaniya riskov [The principles of investment project formation of oil field development considering the influence of risks]. Fundamentalnye issledovaniya, 6-3, 577-580. (in Russian).

Velikanova T.V., Ladoshkin A.I. (2014). Modeli optimizatsii finansovoy deyatelnosti obektov obrascheniya s otkhodami [Optimization models of financial activities of waste handlers objects]. Economics and innovations management, 6, 17. (in Russian).

Velikanova T.V., Tolstonogov A.A. (2016). Primenenie ekonomiko-matematicheskikh modeley dlya optimizatsii kommunikatsionnoy politiki predpriyatiya [Applying economic and mathematical models for optimizing enterprise communications policy]. Internet-zhurnal Naukovedenie, 8(2), 23. (in Russian). doi: 10.15862/73EVN216.