

УДК 330

DOI 10.24412/2411-1945-2023-3-54-59

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ  
К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
УПРАВЛЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ<sup>1</sup>**

*Гуськова Надежда Дмитриевна, д-р экон. наук, профессор каф. менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»; Черкасова Оксана Васильевна, канд. экон. наук, доцент каф. менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»; Ерастова Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»; Исоков Асадбек Анваржонович, магистрант Экономического института ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Саранск, Россия)*

**МУНОСИБАТҲОИ МУОСИР БА  
ИДОРАКУНИИ СТРАТЕГИИ  
РАҚОБАТПАЗИРИИ  
КОРҲОНАҲОИ САНОАТӢ**

*Гускова Надежда Дмитриевна, д.и.и., профессораи кафедраи менеҷменти МФДБТТО “ДДМ ба номи Н.П.Огарев”; Черкасова Оксана Васильевна, н.и.и., дотсенти кафедраи менеҷменти МФДБТТО “ДДМ ба номи Н.П.Огарев”; Ерастова Александра Валерьевна, н.и.и., дотсенти кафедраи менеҷменти МФДБТТО “ДДМ ба номи Н.П.Огарев”; Исоков Асадбек Анварҷонович, магистранти Институти иқтисодии МФДБТТО “ДДМ ба номи Н.П.Огарев” (Саранск, Русия)*

**MODERN APPROACHES TO  
THE STRATEGIC MANAGEMENT  
OF THE ENTERPRISER'S  
COMPETITIVENESS**

*Guskova Nadejda Dmitrievna, doctor of economy, professor of management department, FSFEI HI “MSU named after N.P. Ogarev”; Cherkasova Oksana Vasilyevna, candidate of economy, docent at the management department, FSFEI HI “MSU named after N.P. Ogarev”; Erastova Aleksandra Valeryevna, candidate of economy, docent at the management department, FSFEI HI “MSU named after N.P. Ogarev”; Isokov Asadbek Anvarjonovich, Master's student at the Economic Institute FSFEI HI “MSU named after N.P. Ogarev” (Saransk, Russia)  
e-mail: isanv79@mail.ru*

*Исследованы основные трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» и проведен их критический анализ. По итогам проведенного анализа сформирован вывод о том, что подходы российских ученых в настоящее время более актуальны и соответствуют реалиям российского бизнеса. С учетом этих результатов рассмотрены основные подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятия в условиях динамичной рыночной среды и нарастающих внешнеполитических и экономических вызовов. Сделан вывод о предпочтительности комплексного и ситуационного подходов к реализации задач стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. Уточнено определение понятия*

<sup>1</sup>Статья подготовлена в рамках ГБ 27/23 МГУ им. Н.П. Огарева «Развитие теории и практики стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях внешних вызовов».

«конкурентоспособность предприятия» как определенной отличительной особенности предприятия, которая дает ему превосходство над конкурентами, а следовательно, может приносить большую прибыль или выгоды иного рода.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, стратегическое управление, подходы к управлению, факторы конкурентоспособности, понятие «конкурентоспособность предприятия»

*Шарҳҳои асосии мафҳуми “рақобатпазирии корхона” мавриди баррасӣ қарор дода, таҳлили интиқодии онҳо ба амал оварда шудааст. Бо назардошти натиҷаҳои он муносибатҳои асосӣ ба идоракунии стратегии рақобатпазирии корхонаҳо дар шароити муҳити динамикии бозорӣ ва даъватҳои рӯзафзуни сиёсати хориҷӣ ва иқтисодӣ баррасӣ гардидаанд. Дар бораи афзалиятнокии муносибатҳои маҷмӯӣ ва вазъиятӣ ба амалигардонии вазифаҳои идоракунии стратегии рақобатпазирии корхонаҳои саноатӣ ҳулоса бароварда шудааст.*

**Калидвожаҳо:** рақобатпазирӣ корхона, идоракунии стратегӣ, муносибатҳо ба идоракуни, омилҳои рақобатпазирӣ, мафҳуми “рақобатпазирии корхона”

*The article examines the main interpretations of the concept of “enterprise competitiveness” and carries out their critical analysis. Based on the results of the analysis, a conclusion was drawn that the approaches of Russian scientists are currently more relevant and correspond to the realities of Russian business. Taking these results into account, the article examines the main approaches to the strategic management of an enterprise's competitiveness in a dynamic market environment and growing foreign policy and economic challenges. It is concluded that integrated and situational approaches to the implementation of the tasks of strategic management of the competitiveness of industrial enterprises are preferable. The definition of the concept of “competitiveness of an enterprise” has been clarified as a certain distinctive feature of an enterprise, which gives it superiority over its competitors, and, therefore, can bring greater profit or other benefits.*

**Key-words:** enterprise competitiveness, strategic management, approaches, factors

В современной экономике конкурентоспособность промышленных предприятий можно определить как динамично развивающееся, но, в то же время, очень сложное состояние, определяющее их стратегический успех. С теоретической точки зрения конкурентоспособность представляет собой определенное свойство предприятий, которое обеспечивает конкретную позицию в отрасли и потенциал конкуренции на рынке по сравнению с другими его участниками.

Для более точного понимания сущности и аспектов конкурентоспособности предприятия, а также подходов к управлению ею рассмотрим ряд определений российских и зарубежных ученых, которые, по нашему мнению, отражают существующий спектр точек зрения на данную категорию (таблица 1).

Таблица 1.

**Типичные определения понятия «конкурентоспособность предприятия»**

| Автор                               | Определение   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Российские авторы</b>            |   |
| <b>Воронов А.А.</b>                 | «...способность создавать и продавать конкурентоспособные товары» [3]   |
| <b>Завьялов П.С.</b>                | «...вероятность наиболее результативной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной продажи в условиях конкурентного рынка» [7]   |
| <b>Миронов М.Г.</b>                 | «...экономическая категория, которая представляет собой эффективную хозяйственную деятельность предприятия, характеризующуюся прибыльностью реализации товаров и услуг» [10]                              |
| <b>Фасхиев Х.А.</b>                 | «...возможность производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, без нанесения какого-либо ущерба финансовому состоянию организации» [15]   |
| <b>Фатхутдинов Р.А.</b>             | «...способность фирмы создавать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [16]  |
| <b>Зарубежные авторы</b>            |   |
| <b>Портер М.</b>                    | «...способность наиболее быстро опережать соперника в достижении поставленных экономических задач» [13]   |
| <b>Коллис Д.,<br/>Монтгомери С.</b> | «...управленческое соответствие между ресурсами фирмы и ее способностями, видением ее будущего образа и бизнес-моделью функционирования в конкретной отрасли или наборе отраслей в конкретный период» [8] |
| <b>Хамел Б.,<br/>Прахалад К.</b>    | «...способность создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты» [17; 18]                                 |
| <b>Тис Дж.</b>                      | «...приоритет бизнес-моделей фирм и динамических способностей ее служащих обновлять их при вторичности конкурентоспособности товаров, производимых компанией» [14]  |

Проанализируем представленные в таблице трактовки подробнее.

А.А. Воронов рассматривает конкурентоспособность в узком смысле, выделяя в качестве ключевой характеристики потенциал предприятия, необходимый для производства и реализации продукции в соответствии с рыночным спросом.

П.С. Завьялов, в отличие от А. Воронова, рассматривает конкурентоспособность предприятия через «эффективность коммерческой структуры» в условиях конкурентного рынка.

М. Г. Миронов наиболее широко трактует конкурентоспособность как экономическую категорию.

Фасхиев Х. А. рассматривает конкурентоспособность в стратегическом аспекте, связанном с результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Р. А. Фатхутдинов рассматривал конкурентоспособность предприятия в условиях конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

По мнению М. Портера, конкурентоспособность следует рассматривать в контексте определенных ограничений по сравнению с конкурентами, для выявления которых важны прогнозы на долгосрочную перспективу, анализ рыночного спроса и предложения и др., позволяющие объективно оценивать внутренние возможности и потенциал бизнеса.

В свою очередь Д. Коллис, С. Монтгомери, Дж. Тис, Б. Хамел, К. Прахалад делают акцент на способности предприятия своевременно и адекватно реагировать на динамику рынка, эффективности менеджмента, выбранной бизнес-модели, т.е. на внешних факторах конкурентоспособности, но, на наш взгляд, они недооценивают производственные составляющие, уровень конкурентоспособности продукции, работ, услуг.

Наличие различных подходов к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» позволяет сделать вывод, что эта категория достаточно сложна и неоднозначна, а ее трактовки с акцентом на отдельную ключевую характеристику необъективны. С учетом изложенного можно сделать вывод, что подходы российских ученых в настоящее время более актуальны и соответствуют реалиям российского бизнеса.

Развитие категориального аппарата управления конкурентоспособностью определяется практическими потребностями менеджмента предприятий, выбирающего наиболее подходящие подходы к управлению ею, в том числе в стратегической перспективе.

Обеспечение конкурентоспособности в процессе работы компании является одним из ключевых приоритетов менеджмента предприятия, в результате чего развивается особая функция – стратегическое управление его конкурентоспособностью.

Особенности стратегического управления конкурентоспособностью предприятия важно рассматривать в соответствии с основными подходами, базирующимися на понимании их сторонниками сущности управления конкурентоспособностью предприятием в целом.

В современных исследованиях представлены различные точки зрения ученых на понимание сущности, особенностей, возможностей и ограничений различных подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятий. Их систематизация и обобщение позволили выделить наиболее типичные и востребованные бизнес-практикой подходы, представленные в таблице 2.

**Таблица 2**

***Наиболее типичные подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятия***

| <b>Подход</b>       | <b>Представители</b>                             | <b>Содержательные особенности подхода</b>  |
|---------------------|--|--|
| <b>Процессный</b>   | М. Гертман, В.Н. Парахина и др.                  | процесс достижения целей, совокупность решений предприятия относительно выбора целевого рынка и продукта для рынка, оптимальное управление продуктом и распределение ресурсов организации с учетом рисков внешней среды [4, с.12]      |
| <b>Системный</b>    | И. Ансофф, С.С. Носова и др.                     | определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [2; 11]  |
| <b>Ситуационный</b> | О.А. Гуляева, В.Н. Еремин, Н.С. Отварукина и др. | целенаправленное приведение содержания и формы организации маркетинга в соответствии с существующими требованиями рынка. При правильном использовании он является орудием, противостоящим меняющимся условиям внешней среды [5; 6; 12] |
| <b>Комплексный</b>  | Д.Аакер, Ф.Котлер, Р.А.Фатхутдинов и др.         | управленческая деятельность, обеспечивающая всестороннее изучение проблем как внутри предприятия, так и на рынке [1; 9; 16]  |

Исследование современных подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий позволяет сделать вывод, что

наиболее актуальным в условиях нарастающих внешних политических и экономических вызовов являются комплексный и ситуационный подходы.

На уровень конкурентоспособности промышленного предприятия влияет ряд факторов, по-разному комбинируемых отечественными и зарубежными учеными. Но, как показывают различные исследования, чаще всего на предприятиях применяется комбинация факторов М. Портера, которая включает людские и физические ресурсы, ресурс знаний, денежные ресурсы и инфраструктуру. Факторы конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с принципами и вместе составляют механизм конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, практика стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий требует постоянного совершенствования ее теоретической базы, развития и адаптации бизнесориентированных подходов, учитывающих высокий уровень динамики внешней среды под влиянием негативных факторов макро- и мезоуровня.

Понятие «конкурентоспособность предприятия» имеет различные трактовки, однако в целом специалисты сходятся в том, что это определенная отличительная особенность предприятия, которая дает ему превосходство над конкурентами, а следовательно, может приносить большую прибыль или выгоды иного рода.

Принятие стратегических решений в области управления конкурентоспособностью промышленного предприятия предполагает системное знание различных видов конкурентоспособности, параметров их оценки, характера взаимосвязей, факторов влияния и инструментария их разработки и реализации, а также методов анализа и оценки показателей производственно-хозяйственной деятельности, значимых для расчета интегрального показателя, характеризующего его конкурентоспособность.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Аакер Д. *Стратегическое рыночное управление* / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 496 с. – ISBN 978-5-459-00581-3. – Текст: непосредственный.
2. Ансофф И. *Стратегический менеджмент* / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 344 с. – ISBN 978-5-388-00077-4. – Текст: непосредственный.
3. Воронов А.А. *Конкуренция в XXI веке* / А. Воронов // *Маркетинг*. – 2001. – № 5. – С. 16–24. – Текст: непосредственный.
4. Гертман М. *Стратегический менеджмент* / М. Гертман. – Санкт-Петербург: Нева, 2013. – 93 с. – ISBN 978-5-321-02372-3 – Текст: непосредственный.
5. Гуляева О. А. *Стратегический менеджмент* / О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев, А. Н. Мардас. – Москва: Юрайт, 2019. – 176 с. – ISBN 978-5-534-06388-2 – Текст: непосредственный
6. Еремин В. Н. *Маркетинг: основы и маркетинг информации* / В. Н. Еремин. – Москва: КНОРУС, 2020. – 647 с. – ISBN 978-5-406-06114-7. – Текст: непосредственный.
7. Завьялов П. С. *Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения* / П. С. Завьялов // *Маркетинг*. – 2011. – № 5. – С. 21 – 32. – Текст: непосредственный.
8. Коллис Д. *Корпоративная стратегия. Ресурсный подход* / Д. Коллис, С. Монтгомери. – Москва: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 400 с. – ISBN 5-88149-045-2. – Текст: непосредственный.
9. Котлер Ф. *Основы маркетинга* / Ф. Котлер, Г. Амстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – Москва: Вильямс, 2019. – 725 с. – ISBN 978-5-907114-48-7. – Текст: непосредственный
10. Миронов М. Г. *Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие для вузов* / М. Г. Миронов. – Москва: Проспект, 2019. – 286 с. – ISBN 5-88149-045-2. – Текст: непосредственный.
11. Носова С. С. *Стратегический менеджмент* / С. С. Носова. – Москва: Русайнс, 2017. – 179 с. – ISBN 978-5-4365-1385-0. – Текст: непосредственный
12. Отварукина Н. С. *Стратегический менеджмент* / Н. С. Отварукина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. – 306 с. – ISBN 978-5-534-02841-6. – Текст: непосредственный

13. Парахина В. Н. *Стратегический менеджмент* / В. Н. Парахина, А. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Москва: KnoРус, 2017. – 496 с. – ISBN 978-5-406-02054-8. – Текст: непосредственный
14. Портер М. *Конкуренция* / М. Портер. – Москва: Вильямс, 2010. – 592 с. – ISBN 5-88149-045-2. – Текст: непосредственный.
15. Тис Д. Дж. *Стратегии выхода на рынок: как избежать пирровых побед* / Д. Дж. Тис // *Российский журнал менеджмента.* -2012.- №4.- С. 31 – 37. – Текст: непосредственный.
16. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность продукции предприятия? / Х. А. Фасхиев. // *Современные тенденции развития науки и технологий.* – 2017. – № 4. – С. 91–99. – Текст: непосредственный.
17. Фатхутдинов Р. А. *Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией.* / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Юрайт, 2007. – 352с. – ISBN 5-88149-045-2. – Текст: непосредственный.
18. Хамел Б. *Конкурируя за будущее* /Б. Хамел, К.К. Прахалад. – Москва: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с. – ISBN 5-88149-045-2. – Текст: непосредственный.

**REFERENCES:**

- 1 Aaker D. *Strategic Market Management* / D. Aker. – St. Petersburg: Peter, 2017. – 496 pp. – ISBN 978-5-459-00581-3. – Text: direct.
- 2 Ansof I. *Strategic Management* / I. Ansof. – St. Petersburg: Peter, 2009. – 344 pp. – ISBN 978-5-388-00077-4. – Text: direct.
- 3 Voronov A.A. *Competition in XXI century* / A. Voronov. – Text: direct // *Marketing.* – 2001. – № 5. – PP. 16–24.
- 4 Gertman M. *Strategic Management* / M. Gertman. – St. Petersburg: Neva Neva, 2013. – 93 pp. – ISBN 978-5-321-02372-3 – Text: direct.
- 5 Gulyaeva O.A. *Strategic Management* / O. A. Gulyaeva, I.G. Kadiev, A.N. Mardas. – Moscow: Uright, 2019. – 176 pp. – ISBN 978-5-534-06388-2 – Text: direct
- 6 Eremin V.N. *Marketing: basis and marketing information* / V.N. Eremin – Moscow: KNORUS, 2020. – 647 pp. – ISBN 978-5-406-06114-7. – Text: direct
- 7 Zavyadov P.S. *Problems of International Competitiveness and the Way of their Solution* / P. S. Zavyadov. – Text: direct // *Marketing.* – 2011. – № 5. – PP. 21 – 32.
- 8 Kollis D. *Corporate Strategy. Resource Approach* / D. Kollis, S. Montgomery – Moscow: CC «Olimp Business», 2007. – 400 pp. – ISBN 5-88149-045-2. – Text: direct.
- 9 Kotler F. *Rudiments of Marketing* / F. Kotler, G. Amstrog. V.Vong, J. Sonders - Moscow: Williams, 2019. – 725 pp. – ISBN 978-5-907114-48-7. – Text: direct
- 10 Mironov M.G. *Managing of Competitiveness: manual for high institutions* / M. G. Mironov. – Moscow: Prospect, 2019. – 286 pp. – ISBN 5-88149-045-2. – Text: direct.
- 11 Nosova S.S. *Strategic Management* / S. S. Nosova. – Moscow: Ruscience, 2017. – 179 pp. – ISBN 978-5-4365-1385-0. – Text: direct
- 12 Otvarukina N.S. *Strategic Management* / N. S. Otvarukina, V.R. Vesnin –Moscow: Uright, 2019. – 306 pp. – ISBN 978-5-534-02841-6. – Text: direct
- 13 Parakhina V.N. *Strategic Management* / V.N. Parakhina, A.S. Maximenko, S.V. Panasenko. – Moscow: KnoРус, 2017. – 496 pp. – ISBN 978-5-406-02054-8. – Text: direct
- 14 Porter M. *Competition* / M. Porter. – M.: Williams, 2010. – 592 pp. – ISBN 5-88149-045-2. – Text: direct.
- 15 Tis D.J. *Market Entry Strategy: how to avoid Pyrrhic victory* / D. Дж. Тис // *Russian Journal of Management.* – 2012. – № 4. – PP. 31 – 37.
- 16 Faskhiev Kh.A. *How to measure the Competitiveness of the Enterpriser’s Product?* / Kh. A. Faskhiev. – Text: direct // *Modern Tendency of Development of Science and Technology.* – 2017. – № 4. – PP. 91–99.
- 17 Fathudinov R.A. *Concept of a new theory of managing the competitiveness and competition.* / R. A. Fathudinov. – Moscow: Uright, 2007. – 352pp. – ISBN 5-88149-045-2. – Text: direct
- 18 Hamel B. *Competing for the Future* / B. Hamel, K. K. Prakhilad. – Moscow: Olimp-Business, 2014. – 288 pp. – ISBN 5-88149-045-2. – Text: direct.