

**Троян О. М.**  
*магистрант направл. подг. «Менеджмент»,*  
**Шиков Н. Н.**  
*к.т.н., доц. каф. менеджмента*  
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

## ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены теоретические и методологические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия. Оцениваются различные подходы к формированию устойчивых и долгосрочных конкурентных преимуществ. Рассмотрены требования, которые должны соответствовать конкурентным преимуществам предприятия, и определены факторы, определяющие возможность реализации перспективных задач предприятия. Использована Функция Раши Г. для диагностики компетенций трудового коллектива и его целевого обучения, как средство опережающего усиления преимуществ предприятия*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, стратегический потенциал, модель стратегического управления развитием предприятия, способ диагностика компетенций.

**Постановка проблемы.** Ускорение интеграционных процессов производства сопровождается усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, повышением требований к качеству продукции и обслуживанию, вынуждает предприятия постоянно модернизировать свой стратегический потенциал, искать возможные варианты его эффективного использования и работать над созданием новых конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают предприятие узнаваемым на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентное превосходство — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами. Решение установленной проблемы ценностей требует разработки новых инновационных подходов теоретического и прикладного характера, направленных на формирование обобщенной модели действий и совокупности правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентных преимуществ предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблема определения сущности, формирование и реализации конкурентных преимуществ предприятия представлена в трудах многих зарубежных и отечественных ученых, таких как Смит А., Рикардо Д., Портер М., Ламбен Ж. Ж., Азов Л., Барабас Д. А., Белоусов В. Л., Кныш М. И., Бидник Н. Б., Фатхутдинов Р., Хрущ Н. А., Шершнева З. Е. и другие. Формирование конкурентных преимуществ авторы относят к управленческой категории, способствующей финансово-экономической стабильности и устойчивости предприятия на рынках с изменяющимся уровнем конкуренции. В то же время в литературе отсутствует единый взгляд на сущность и источники формирования конкурентных преимуществ, а также не показаны способы их достижения в различных условиях развития экономических отношений.

**Цель.** Раскрыть теоретические и методические аспекты назначения инструментальной базы формирования и разработки конкурентных преимуществ.

**Изложение основного материала.** Конкурентные преимущества являются проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, производственной, организационной сферах деятельности, которые можно измерить экономическими показателями. В целом эти преимущества можно определить как систематическое получение предприятием высокой нормы прибыли и доли рынка по сравнению с другими участниками.

Конкурентные преимущества не только поддерживают высокий уровень прибыльности, но и обеспечивают ее постоянство, поскольку их можно оценить только путем сравнения основных видов деятельности конкурентов. Основными принципами формирования конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства компании совершенствоваться, вводить новшества и изменять все аспекты хозяйственной деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества предприятия, способствующих сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия [2, с. 74].

Конкурентные преимущества с точки зрения форм делятся на внешние (характеризует рыночное преимущество в удовлетворении потребностей потребителя) и внутренние (основанные на функциональных направлениях деятельности).

Предлагается отнести к внешним конкурентным преимуществам: имидж на рынке, особенности обслуживания клиентов, соотношение цены и качества, восприятие потребителями инновационных изменений. Внутренние конкурентные преимущества формируются на основе особенностей организационно-управленческого потенциала, производственной, маркетинговой, финансовой, инвестиционной и инновационной деятельности.

Источниками формирования конкурентных преимуществ являются: квалифицированный труд, благоприятные условия производства, создание новых продуктов или других инноваций, значительное снижение себестоимости продукции, ее высокое качество, уникальность и оптимальный ассортимент, отвечающий потребностям потребителей, регулирование цен на предприятии, высокий уровень социальной ответственности.

Возможности достижения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов:

- отличного качества, которое представляет повышенную ценность для покупателей либо за счет снижения их затрат, либо за счет повышения эффективности продукции для удовлетворения потребностей потребителей;
- ключевые компетенции, специальные навыки или технологии создают уникальную ценность для потребителей;
- появление новых технологий;
- новые запросы клиентов или изменение других запросов;
- появление нового сегмента отрасли за счет разработки новых продуктов;
- изменение стоимости или видов производственных компонентов;
- изменение государственного регулирования в таких областях, как стандарты, защита окружающей среды;
- скорость создания и внедрения инноваций;
- умение отказаться от существующего конкурентного преимущества в пользу формирования нового, более эффективного;
- совершенствование собственного производства;
- эффективное использование всех видов ресурсов и их оптимальное структурное соотношение.

Для того, чтобы конкурентное преимущество приносило ощутимую пользу в борьбе с конкурентами, оно должно соответствовать следующим требованиям: выгодно отличать предприятие от конкурентов; обеспечивать долгосрочное положение на рынке; удовлетворять специфические потребности потребителей, то есть конкретного сегмента или целевой группы; основываться на специфических ресурсах и способностях, которые отличают его от конкурентов; иметь инновационную направленность; быть гибкими, адаптироваться к изменениям в рыночной среде; формироваться на стратегическом уровне с учетом взаимодействия и согласованности во всех функциональных сферах деятельности.

Стратегический успех предприятия обусловлен, прежде всего, четкой ориентацией на рынки сбыта и выбором одного из следующих типов универсальных стратегий:

– лидерство в снижении затрат;  
 – лидерство в дифференциации или фокусирование на одном из этих направлений по отношению к определенной группе покупателей, определенной части продуктов или определенному географическому рынку (в узкой рыночной нише) [3, с. 76].

В условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке решения требует проблема формирования устойчивых конкурентных преимуществ, что позволит предприятию обеспечивать желаемые позиции в течение длительного периода времени. В качестве одного из подходов к решению этой проблемы, для комплексного учета внутренних возможностей предприятия и факторов окружающей среды, Беленов А. Н. и Долгих В. В. предложил модель формирования конкурентных преимуществ предприятия (рис. 1).

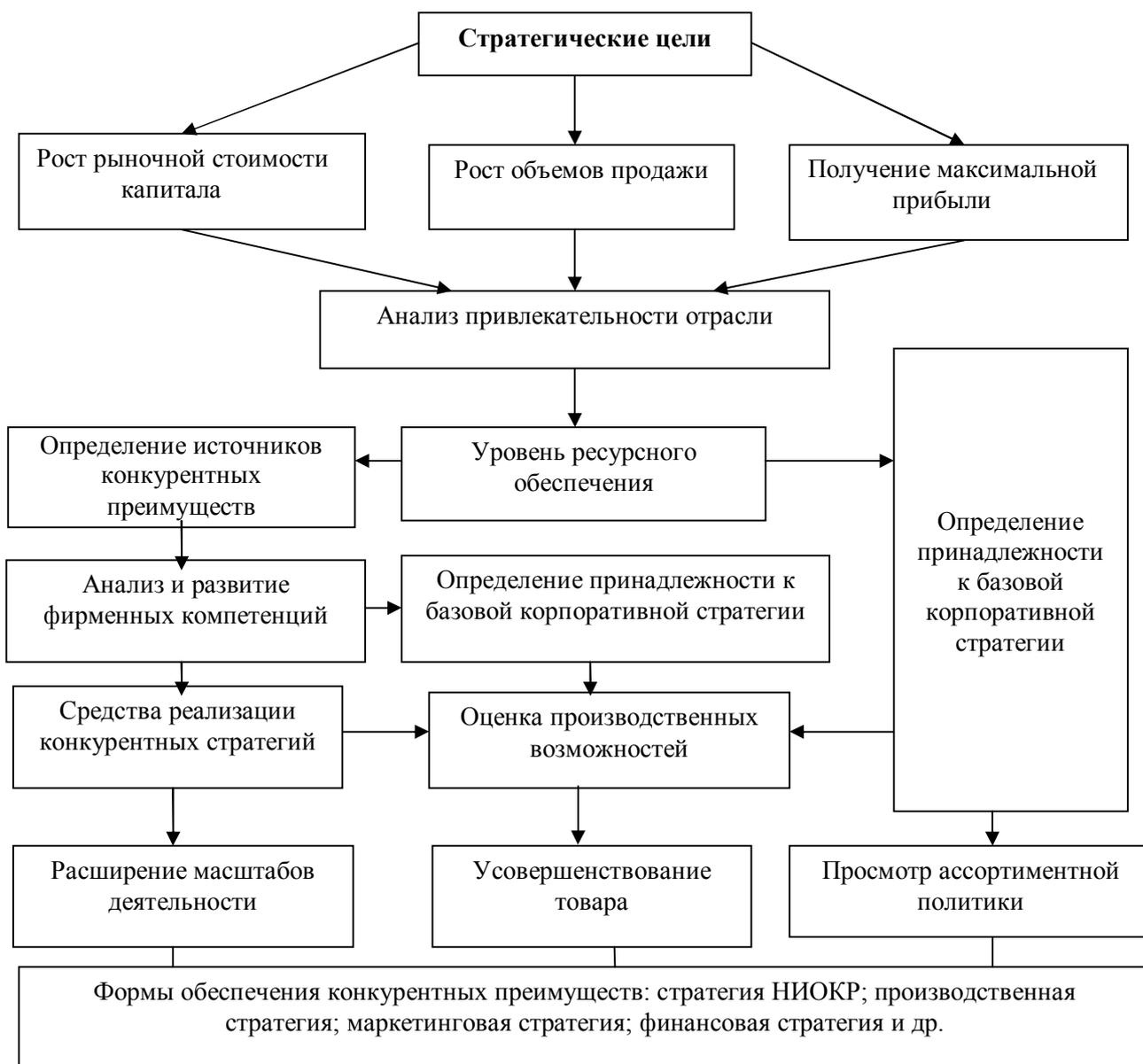


Рисунок 1 — Модель формирования конкурентных преимуществ предприятия

Эта модель включает совокупность согласованных между собой организационно-экономических приемов, позволяющих идентифицировать состояние внутренней среды предприятия и обеспечивать развитие компетенций персонала, а так же способствовать обеспечению конкурентоспособности предприятия в условиях негативного воздействия факторов внешней среды. Как основной подход предлагаемой модели — реализация принципа сочета-

ния конкурентных стратегий в рамках одного предприятия. Такой подход позволяет выявить компетенции предприятия, концентрировать усилия на формировании и развитии конкурентных преимуществ в рамках каждого бизнес-направления, в конечном счете приводит к синергетическому эффекту на уровне взаимодействия контрагентов.

Современные методические подходы к формированию способностей организации рассматривают только процессы производственно-хозяйственной деятельности. Такое пренебрежение процессом управления снижает или вообще лишает организацию вероятности получить устойчивые конкурентные преимущества. Через целенаправленность деятельности все его материальные и нематериальные активы активизируются трудом менеджеров, которые выполняют управленческие функции.

В результате менеджеры объединяют все виды ресурсов в единое целое, позволяют выполнять операционные процессы, проектировать новую продукцию, исследовать рынок, обеспечивать поставки материалов, производить продукцию, реализовывать ее и осуществлять послепродажное обслуживание.

Для получения конкурентных преимуществ предприятию нужно определиться с подходами, которые будут применяться для этого.

В таблице 2 приведем характеристики основных подходов к достижению конкурентных преимуществ.

Таблица 2 — Основные подходы и к достижению конкурентных преимуществ

Подход	Автор	Суть подхода
1. Ресурсный подход	Б. Вернерфельт Дж. Барни	Фокусируется на внутреннее развитие возможности представления предприятия, комплекс материалов и нематериальные активы превращаются в единую систему благодаря единой интерпретации
2. Подход, ориентированный на потребителей	Дж. Дэй Р. Венсли	Дифференциация товара предусматривает выделение торговой марки в сознании потребителя и создание ассоциации с определенными преимуществами или выгодами
3. Динамический подход к развитию способностей компании	К. Прахалад Г. Хэмел	Источниками преимуществ предприятия над конкурентами являются стержневые компетенции — глубоко укоренившиеся способности, способствующие развитию тех видов деятельности, которые для предприятия являются наиболее успешными
4. Подход, основанный на сочетании конкурентных стратегий в рамках одного предприятия	А. Н. Беленов В. В. Долгих	Предусматривает комплексный учет внутренних возможностей предприятия и факторов внешней среды благодаря применению совокупности согласованных между собой организационно-экономических приемов
5. Подход, ориентированный на конкурентов	Дж. Дэй Р. Венсли	Использование стратегии и тактики противодействия конкурентам

Адаптирующим механизмом к конкурирующим силам следует считать способы усиления конкурентных преимуществ предприятий. К ним следует отнести следующие способы: потребительский и конкурентно-ориентированный, противодействия конкурентам, ухудшения конкурентной среды, формирования профессиональных компетенций в трудовом коллективе с учетом перспектив использования инновационных технологий. Рассмотрим основные приемы каждого подхода.

1. Потребительский и конкурентно-ориентированный подход, основным приемом которого является укрепление конкурентных позиций, путем дифференциации продукции. Его

инструментом является позиционирование, которое осуществляется в первую очередь через набор маркетинговых коммуникаций и стратегий продвижения. Дифференциация продукта включает в себя изоляцию бренда в сознании потребителя среди конкурирующих брендов, создание ассоциации с определенными преимуществами. Дифференциация может основываться на объективных или субъективных свойствах товара. В этом случае носителем конкурентных преимуществ может быть маркетинговый комплекс предприятия, как основной инструмент воздействия на поведение потребителей со стороны предприятия и его сознание.

2. Подход, ориентированный на конкурентов, основанный на формирование способов противодействия конкурентам. Этот подход может использовать два способа достижения конкурентных преимуществ: лидерство по себестоимости и совокупность действий по ухудшению качества конкурентной среды [3, 4]. Уменьшение расходов является традиционным, простым и наиболее исследованным методом усиления конкурентных преимуществ и в отличие от дифференциации продукции, лояльности и приверженности потребителей к товарам предприятия нет. Конкурентное преимущество формируется только за счет увеличения маржи между ценой продажи и себестоимостью продукции. Носителем такого конкурентного преимущества в данном случае является продукция предприятия, при этом благодаря комплексу мероприятий достигается меньших, чем у конкурентов, затрат. Реализация данного метода требует скоординированной работы персонала предприятия по совершенствованию технологии производства, НИОКР и логистики, организационной структуры управления, менеджмента персонала. Компании, которые выбирают такой путь усиления конкурентных позиций постоянно занимаются анализом затрат на всех стадиях разработки, выпуска и реализации продукции.

3. При подходе, ориентированном на конкурентов, применяется способ ухудшения конкурентной среды [5, 6]. В этом случае предприятия пытаются, использовать политэкономическую терминологию, максимально нарушить меновую стоимость при обмене на рынке, получить сверхприбыль за счет ограничения конкуренции. С легальных или полуправильных методов к этому подходу могут быть отнесены прямое лоббирование интересов в законодательных и исполнительных органах власти, формирование концернов, трестов, картельные соглашения, образования так называемых естественных монополий, ассоциаций.

4. Три первых способа всесторонне представлены в современной и зарубежной литературе, но в условиях низкого спроса на продукцию они мало эффективны. Достигнуть гибкости и опережения в производстве новой продукции, оптимального использования ресурсов можно на основе стратегий формирования перспективных профессиональных компетенций в трудовом коллективе. Непрерывный прогноз рыночной конъюнктуры представляется возможным оценить на основе современных методов компьютерных технологий, к которым, например, относятся аналитические приложения, базирующиеся на моделях построенных на технологии нейронных сетей. Менеджеры предприятия по перспективному планированию обязаны с учетом инновационного развития готовить трудовой коллектив к квалифицированному и качественному выполнению своих обязанностей, тем самым достигнуть опережающих темпов в формировании конкурентных преимуществ предприятия.

Суть процедуры четвертого способа усиления конкурентных преимуществ состоит в следующем. На первом этапе оцениваются перспективные инновационные технологии и их возможности реализации, второй этап направлен на решение проблемы установления умений и навыков трудового коллектива для выполнения предстоящих производственных задач. Для этого специалисты технологического производства формируют перечень требуемых компетенций и предметно отражают их в системе тестовых заданий. На третьем этапе проводится диагностика умений и навыков производственного коллектива. На четвертом этапе осуществляется обучение по тем компетенциям, по которым установлены наибольшее рассогласование между компетенциями работника предприятия и предписанными знаниями заложенными в диагностических тестах.

Ответ на тестовое задание рассматривается как вероятностное событие, зависящее от двух латентных, т. е. не подлежащих непосредственному измерению, переменных — уровня подготовленности тестируемого и уровня предписанных компетенцией знаний. Вероятность правильного выполнения задания теста может быть описана функцией, простейшая модель которой была предложена в работах Раша Г. [7]:

$$P_{ij} = (1 + \exp(-1,7 * (\theta_i - \beta_j)))^{-1}. \quad (1)$$

В выражении (1) параметры  $\theta_i$  — уровень подготовленности  $i$ -того рабочего и  $\beta_j$  — уровень компетенции  $l_n j$ -го тестового задания. Функция Раша  $P_{ij}$ , определенная на отрезке  $[0, 1]$  называемая логистической функцией, равна вероятности того, что тестируемый  $i$ -тый рабочий с уровнем подготовленности  $\theta_i$  выполнит  $j$ -ое задание трудности  $\beta_j$  по  $l_n$ -й компетенции. Компоненты модели Раша могут быть заменены эмпирической оценкой вероятности по частоте  $\bar{\beta} = m/a$ ,  $\bar{\theta} = m/b$ . Пример диагностирования персонала виртуального предприятия систематизирован в таблице 2.

Таблица 2 — Диагностические данные по подразделениям предприятия

Компетенции	Тесты	1	2	3	...	b	m	P
	Персонал							
l1	1	1	0	0		1	$m_1$	0,95
	2	0	1	1		0	$m_2$	
	3	1	1	1		1	$m_3$	
	...						...	
	a	1	0	1		1	$m_a$	
	m	$m_1$	$m_2$	$m_3$	....	$m_b$		
l2	1	1	0	0		1	$m_1$	0,85
	2	0	1	1		0	$m_2$	
	3	1	1	1		1	$m_3$	
	...						...	
	a	1	1	0		0	$m_a$	
	m	$m_1$	$m_2$	$m_3$	....	$m_b$		
...								
ln	1	1	0	0		1	$m_1$	0,95
	2	0	1	1		0	$m_2$	
	3	1	1	1		1	$m_3$	
	...						...	
	a	1	1	0		1	$m_a$	
	m	$m_1$	$m_2$	$m_3$	....	$m_b$		

В таблице статистические данные идентифицируются следующим образом.  $j=1..b$ ,  $i=1..a$ .  $a$  — количество тестов по  $l_n$  компетенции,  $b$  — количество тестируемых производственных рабочих. Представленный график на рисунке 2 визуализирует проблемы квалифицированной подготовленности персонала и позволяет сформировать рациональную программу обучения с учетом инновационного развития производства. Этот способ демонстрирует рациональность использования ресурсов (временных, финансовых) предприятия на приобретение персоналом предприятия профессиональных компетенций.

Согласно рисунку, вторая и третья компетенции имеют вероятность ниже предписанного уровня, что позволяет включить в программу обучения именно те темы, которые формируют эти компетенции.

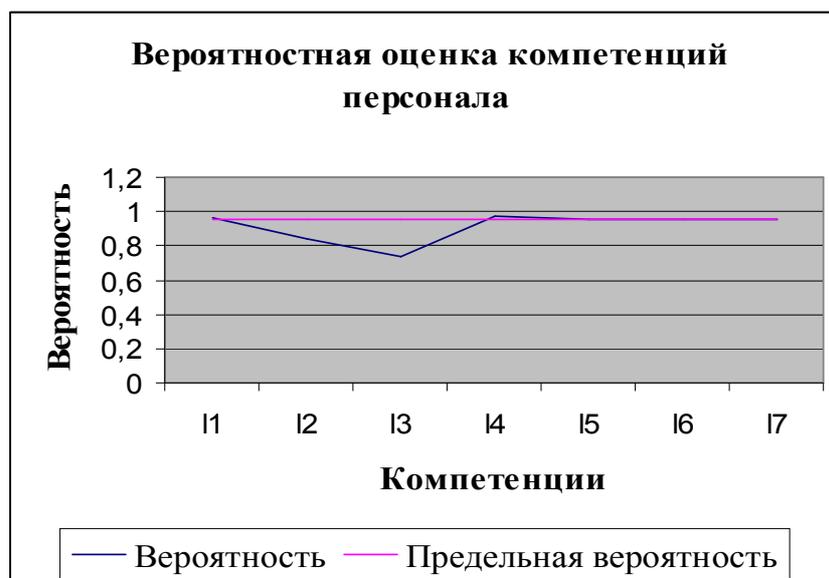


Рисунок 2 — Визуализация диагностики персонала предприятия

**Выводы.** Для отечественных предприятий в современных условиях овладение подходами и методами достижения конкурентных преимуществ является насущной необходимостью. Предприятиям ЛНР стоит обратить первостепенное внимание на свои внутренние ресурсы (подготовку квалифицированного персонала), отличительные компетенции и с учетом факторов внешнего воздействия выбрать те методы и приемы, которые позволяют достичь устойчивых конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках.

#### Список литературы

1. Аранчий, В. И. Теоретические аспекты формирования конкурентных стратегий аграрных предприятий / В. И. Аранчий, С. П. Заря, А. А. Мешок // Вестник Полтавской государственной аграрной академии. — 2017. — № 2. — С. 156–159.
2. Иванов, Ю. Б. Стратегия формирования конкурентных преимуществ в условиях интенсивной конкурентной борьбы / Ю. Б. Иванов, А. Ю. Иванова // Проблемы экономики. — 2012. — № 4. — С. 121–128.
3. Кривенко, М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М. Кривенко // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія : Економіка. — К., 2008. — № 99–100. — С. 44–48.
4. Криворучко, Я. Ю. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами [Електронний ресурс] / Я. Ю. Криворучко, Л. Р. Прийма. — Режим доступу: <http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryemstva-ukonteksti-upravlinnja-10171982.html>.
5. Кузнецова, І. О. Формування стійких конкурентних переваг : концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. — 07/2010. — № 40. — С. 68–71.
6. Харчук, Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т. В. Харчук // Экономика и управление. — 2011. — № 6. — С. 68–71.
7. Нейман, Ю. М. Введение в теорию моделирования и параметризации педагогических тестов / Ю. М. Нейман, В. А. Хлебников. — М. : Центр тестирования МО РФ. — 2000. — 168 с.

© Троян О. М.  
© Шиков Н. Н.

**Master of the direction of training “Management” Troian O. M., Candidate of technical Sciences,  
Associate Professor Shikov N. N. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**  
**APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE  
ENTERPRISE**

*The article discusses the theoretical and methodological foundations of the formation of competitive advantages. Approaches to the formation of sustainable and long-term competitive advantages are evaluated. The requirements that must meet the competitive advantages of the enterprise are considered, and the factors determining the possibility of providing competitive advantages are determined.*

**Key words:** *competitive advantages, strategic potential, model of strategic management of enterprise development.*