

Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (40). С. 33—40.

Economic and Social Research. 2023. No. 4 (40). P. 33—40.

Научная статья

УДК 339.137:334.716

doi: 10.24151/2409-1073-2023-4-33-40

<https://elibrary.ru/mjgpaw>

Концептуальные положения стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий

Н. Д. Гуськова¹, А. В. Ерастова², Л. В. Марабаева³, О. В. Черкасова⁴

^{1–4} Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск, Россия

¹guskov4nd@yandex.ru

²erastova.74@inbox.ru

³l.marabaeva@mail.ru

⁴cherov2007@yandex.ru

Аннотация. В результате сравнительного анализа концепций спонтанной стратегии Г. Минцберга, ключевых компетенций Г. Хамела и К. К. Прахалада и трансформации знаний И. Нонака и Х. Такеучи обоснована необходимость формирования интегрированной концепции стратегического управления, учитывающей организационную культуру, интеллектуальный капитал и ключевые компетенции отдельных сотрудников организации в целом. Доказано, что интегрированный метод управления позволяет выявить конкурентные преимущества и использовать их для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: стратегическое управление, концепция, конкурентоспособность, ключевые компетенции, интеллектуальный капитал, конкурентные преимущества, интегрированная концепция

Финансирование: статья подготовлена в рамках исследования «Развитие теории и практики стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях внешних вызовов», проект ГБ 27/23 МГУ им. Н. П. Огарёва.

Для цитирования: Концептуальные положения стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий / Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова, Л. В. Марабаева, О. В. Черкасова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. 4 (40). С. 33—40. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-4-33-40> EDN: MJGPAW.

Original article

Conceptual provisions for strategic competitiveness management of industrial enterprises

N. D. Guskova¹, A. V. Erastova², L. V. Marabaeva³, O. V. Cherkasova⁴

^{1–4} National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

¹ guskov4nd@yandex.ru

² erastova.74@inbox.ru

³ l.marabaeva@mail.ru

⁴ cherov2007@yandex.ru

Abstract. As a result of a comparative analysis of concepts of spontaneous strategy by G. Mintzberg, key competencies by G. Hamel and K. K. Prahalad and knowledge transformation by I. Nonaka and H. Takeuchi, the authors have substantiated the necessity of forming an integrated strategic management concept that considers organizational culture, intellectual capital and key competencies of individual employees of the organization as a whole. It was proved that the integrated management method allows the identification of the competitive advantages and their use to improve the enterprise competitiveness under conditions of high uncertainty of external and internal environment.

Keywords: strategic management, concept, competitiveness, key competencies, intellectual capital, competitive advantages, integrated concept

Funding: the publication has been prepared within the framework of the research “Development of the theory and practice of strategic management of competitiveness of industrial enterprises in the conditions of external challenges”, project GB 27/23 of Ogarev Mordovia State University.

For citation: Guskova N. D., Erastova A. V., Marabaeva L. V., Cherkasova O. V. “Conceptual Provisions for Strategic Competitiveness Management of Industrial Enterprises”. *Economic and Social Research* 4 (40) (2023): 33–40. (In Russian). <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-4-33-40> EDN: MJGPAW.

Введение

Новые вызовы, которые ставит перед предприятиями сегодня внешняя среда, обусловлены ее нестабильностью и постоянной изменчивостью. Предприятия находятся в непрерывном поиске методов и инструментов стратегического управления, чтобы адаптироваться к изменениям и при этом оставаться конкурентоспособными на отечественном и зарубежном рынке. Правильно выстроенная стратегия, направлен-

ная на развитие конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентных позиций, на устойчивое развитие предприятия и его жизнеспособность среди конкурентов, требует разработки таких концептуальных положений стратегического управления конкурентоспособностью, которые позволят не только выживать в условиях неопределенности, но и эффективно функционировать на рынке.

Стратегическое управление как объект научного анализа

Следует отметить, что несмотря на большое количество публикаций на тему стратегического управления как в зарубежной, так и в отечественной литературе, стратегическому управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий в настоящее время уделяется недостаточно внимания. Руководители отечественных промышленных предприятий в основном сосредоточиваются на управлении конкурентоспособностью продукции, что не позволяет выстроить целостную систему стратеги-

ческого управления конкурентоспособностью предприятия, — и концептуальные положения остаются недостаточно разработанными.

Становление стратегического управления фирмами началось в Западной Европе и США в начале 1960-х гг. В. С. Катъкало в работе «Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка» [3] рассмотрел зарождение, эволюцию и концептуальные подходы к стратегическому управлению (см. таблицу).

Концепции стратегического управления предприятием

Автор	Характеристика концепции
А. Чандлер	Концепция стратегии и организационной структуры базируется на трактовке их взаимодействия. Концепция разработки стратегии трактует интеграцию организационных функций. Введены дефиниции понятий «стратегия» и «структура». Стратегический уровень управления отделен от оперативного [11]
К. Эндрюс	В концепции корпоративной стратегии трактовка единства структуры и стратегии дополнена влиянием окружающей среды. Разработан метод SWOT, позволяющий на основе анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия формировать стратегию для конкретной ситуации. Общая логическая форма концепции: «формулирование — осуществление — оценка» [9]
И. Ансофф	Концепция стратегического планирования строится на основе алгоритмизации процесса принятия стратегических решений. Модель включает три группы принятия решений: «стратегическую», «административную» и «оперативную». Данная концепция дополняет модель А. Чандлера системами управления [1]
Бостонская консалтинговая группа (BCG, основатель Б. Хендерсон)	Концепция базируется на разработке модели портфельного анализа с помощью оригинальных аналитических инструментов и схем, таких как «кривая опыта» и матрица «Рост — доля рынка». Данный инструментарий позволяет определить потребность продукта в инвестициях и его долю на рынке [8]
Консалтинговая группа McKinsey	Концепция стратегической бизнес-единицы (СБЕ) и матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция». Акцент сделан на получении прибыли в длительном периоде и на выборе альтернативного инвестиционного решения в зависимости от привлекательности отрасли, в которой функционирует СБЕ [3]

Таблица (Продолжение)

Автор	Характеристика концепции
Консалтинговая группа Артура Д. Литтла	Концепция стратегического управления рассматривает сочетание стадии жизненного цикла отрасли (предприятия) и конкурентной позиции предприятия, что позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию его развития [10]
М. Портер	Концепция конкурентных стратегий связывает конкурентоспособность предприятия с использованием факторов производства при стратегическом анализе, что в результате определяет его конкурентные преимущества [7]
Г. Минцберг, Т. Петерс и Р. Уотерман	Концепция спонтанной стратегии доказывает ее преимущество перед стратегиями, основанными на формализованном планировании. «Мягкие» элементы менеджмента, направленные на контроль стиля управления, состава персонала и навыков работников, организационную культуру, считаются такими же важными факторами стратегического управления, как его «жесткие» элементы — структура, стратегия, система управления [5; 13]
Г. Хамел, К. К. Прахалад	Концепция ключевых компетенций, которые рассматриваются как «интегрированные наборы навыков, умений и технологий». Они представляют собой «сумму полученных знаний по всем отдельным наборам навыков и умений в отдельных организационных подразделениях». Эти компетенции формируют интеллектуальный капитал фирмы, который не ограничен наличием этих компетенций у отдельного человека или даже у небольшой команды, а также может выходить за пределы отдельной бизнес-единицы [12]
И. Нонака, Х. Такеучи	Концепция трансформации знаний формулирует создание организационных знаний, интеллектуального капитала. Это так называемая <i>спираль знаний</i> , которая создается людьми и трансформируется в организации через неформальные сети. Эти знания составляют конкурентный ресурс компании [4]

Как видно из таблицы, концепции стратегического управления предприятиями имеют много общего, дополняют друг друга, но вместе с тем отличаются методы и инструменты, а также факторы, оказывающие влияние на

формирование и реализацию стратегии. Многие концепции в качестве стратегических целей обозначают: достижение конкурентных преимуществ, завоевание конкурентных позиций и повышение конкурентоспособности.

Основные элементы структуры стратегического управления

На начальном этапе формирования и развития стратегического управления ученые выделяли «жесткие» факторы, такие как структура, стратегия, планирование, влияние внешней среды. В последующем разви-

тии теории стратегического управления (концепция спонтанной стратегии, концепция ключевых компетенций) «мягкие» факторы выделяются как основные при разработке стратегии предприятия, это — стиль

управления, состав работников и их навыки, организационная культура.

При разработке как запланированных, так и спонтанных стратегий используются пять элементов стратегии (5P) Г. Минцберга: план, прием, паттерн, позиция и перспектива. Спонтанные стратегии чаще характерны для периода высокой неопределенности внешней и внутренней среды предприятия, которой свойственно не планирование, а формирование под влиянием изменчивости факторов внешней и внутренней среды — через действия и реакцию руководства. Следует отметить, что успешность данной стратегии будет зависеть от компетенций персонала предприятия и уровня развития организационной культуры. Такая стратегия повышает мотивацию сотрудников, поскольку позволяет им проявить инициативу и повысить уровень своих компетенций [2].

Концепция ключевых компетенций Г. Хамела и К. К. Прахалада утверждает, что для повышения конкурентоспособности фирмы необходимо непрерывное обучение персонала с целью обогащать и совершенствовать его компетенции в зависимости от ситуации на рынке и неопределенности факторов внешней и внутренней среды. Г. Хамел и К. Прахалад разработали концепцию ключевых компетенций [12, с. 217], в переводе С. А. Попова она сформулирована так: «Главный вызов в конкуренции за будущее для любой конкретной компании — это опережающее создание корневых компетенций данной компании, которые открывают для нее будущие возможности...» [6, с. 76].

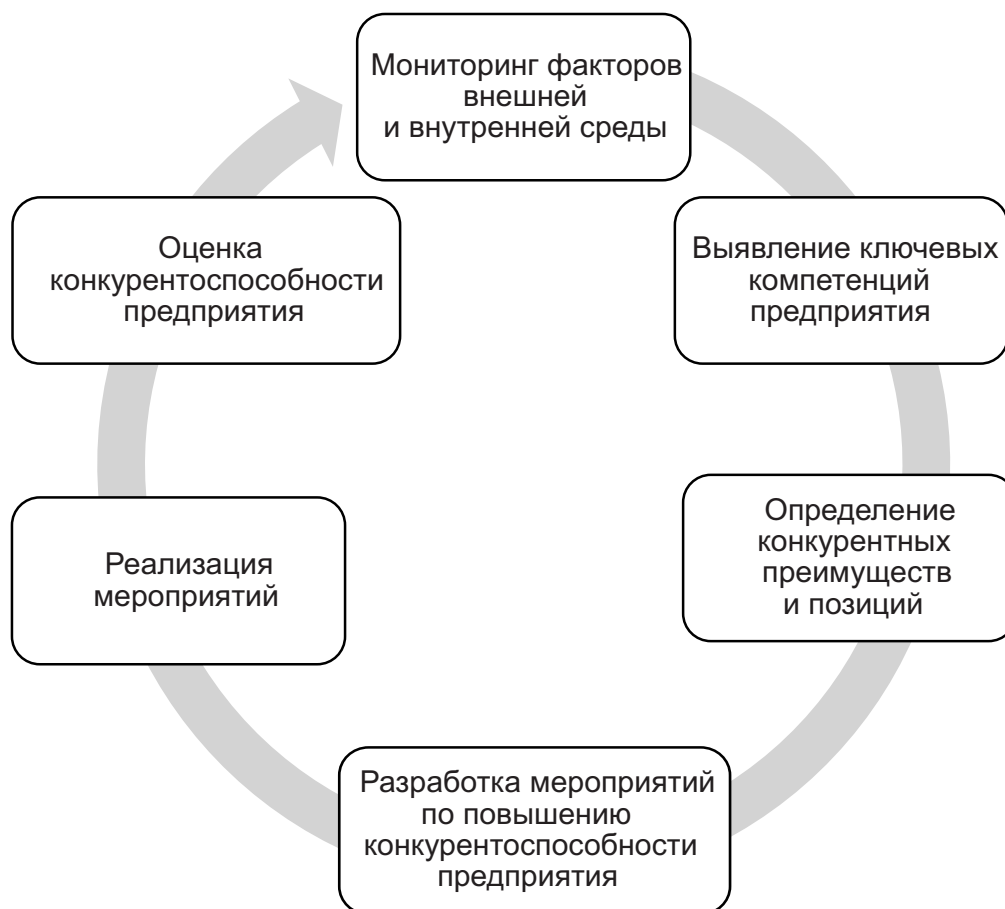
Близка к концепции ключевых компетенций и концепция трансформации знаний, которую предложили И. Нонака и Х. Такеучи. Они считают, что знания отдельного индивида, явные и неявные, трансформируются в организационные знания, которые передаются вновь пришедшим в организацию сотрудникам и используются на благо организации, для повышения ее конкурентоспособности.

Представленные выше концепции взяты нами за основу формирования концептуальных положений стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в современных условиях высокой неопределенности на отечественном и зарубежном рынке. Главное внимание в рассматриваемых концепциях уделяется организационной культуре и человеческому фактору.

На рисунке (см. ниже) представлены элементы стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Мониторинг включает исследование внешних факторов макро- и микроокружения предприятия, среди которых — политические, экономические, социальные, технологические предприятия, стейкхолдеры и др. Помимо этого, проводится исследование факторов внутренней среды, причем среди классических факторов, учитываемых при мониторинге, таких как цели, задачи, структура, особое значение имеют следующие факторы внутренней среды: потенциал персонала, уровень развития организационной культуры, стиль управления, инвестиции в обучение и развитие персонала. Всё это способствует формированию интеллектуального капитала предприятия. Исследование этих факторов позволяет выявить ключевые компетенции предприятия и направления их развития, что позволяет определить его конкурентные преимущества и конкурентные позиции на рынке. В свою очередь, четкое знание конкурентных преимуществ и конкурентных позиций предприятия позволяет принимать эффективные управленческие решения, разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

На этапе реализации мероприятий важно адекватно и быстро реагировать на возможные отклонения, связанные с неустойчивостью внешней и внутренней среды. Этому способствуют: высокая адаптивная организационная культура и условия, в которых



использование потенциала персонала и ключевых компетенций предприятия наиболее эффективно. Заключительным этапом стра-

тегического управления является оценка конкурентоспособности предприятия, эффективности стратегического управления.

Заключение

Таким образом, анализируя теоретическую базу концепций стратегического управления, мы выявили концепции, ориентированные на повышение конкурентоспособности предприятия, и обосновали необходимость формирования интегрированной концепции, базирующейся на положениях концепции спонтанной стратегии Г. Минцберга, концепции ключевых компетенций Г. Хамела и К. К. Прахалада и концепции трансформации знаний И. Нонака и Х. Такеучи. Это обусловлено высоким уровнем неопределенности внешней и внутренней среды промышленных предприятий в современных

условиях. Далее мы выделили факторы внутренней среды, которым в обозначенных концепциях стратегического управления уделяется главное внимание. Развивая методологию мониторинга в направлении формирования интеллектуального капитала предприятия, мы сделали вывод, что знания, накопленные в организации, трансформируются и адаптируются под условия внешней и внутренней среды, делают предприятие гибким и позволяют использовать его ключевые компетенции для преодоления угроз, связанных с неопределенностью и рисками, что позволяет повысить его конкурентоспособность.

Список литературы и источников

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / при содействии Э. Дж. Макдоннелла; [пер. с англ.: С. Жильцов]. М.; СПб. [и др.]: Питер, 1999. 413 с.: ил., табл. (Теория и практика менеджмента).
2. **Астра А. А., Бабенко Г. С.** Роль спонтанной сбытовой стратегии в период перехода к новой организационной модели управления производственной компании // Инженерный бизнес: сб. материалов III Междунар. науч.-практ. конф. в рамках 20-й Междунар. науч.-техн. конф. БНТУ «Наука — образованию, производству и экономике» (01—02 дек. 2022). Минск: БНТУ, 2022. С. 41—47. EDN: JAJZDB.
3. **Катькало В. С.** Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1. С. 7—30. EDN: НТΥFGN.
4. **Нонака И., Такеучи Х.** Компания — создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / [пер. с англ. А. Трактинского]. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 366 с.: ил., табл.
5. **Питерс Т. Дж., Уотерман-мл. Р.** В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / пер. с англ. [В. Кулебы, О. Пелявского]. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 527 с.
6. **Попов С. А.** Конкурентоспособная стратегия на основе корневых компетенций // Экономические стратегии. 2010. Т. 12. № 11 (85). С. 70—79. EDN: NBRKOT.
7. **Портер М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / [пер. с англ.: И. Минервин]. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.: ил.
8. **Хендерсон Б. Д.** Продуктовый портфель // Стратегии, которые работают. Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 69—73.
9. **Andrews K. R.** The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
10. Arthur D. Little matrix // Marketing and Management Models / H. Strong. New York: Business Expert Press, 2014. P. 1—8.
11. **Chandler A. D. Jr.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 1963. 488 p.
12. **Hamel G., Prahalad C. K.** Competing for the Future. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
13. **Mintzberg H., Quinn J. B.** The Strategy Process: Concepts and Cases. London; New York: Prentice Hall, 1991. 1040 p.

References

1. Ansoff H. Igor. *The New Corporate Strategy*. Assist.: Edward J. McDonnell. New York: Wiley, 1988. 258 p.
2. Astra A. A., Babenko G. S. “The Role of a Spontaneous Marketing Strategy during the Transition to a New Organizational Management Model of a Production Company”. *Inzhenernyy biznes: sb. materialov III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. v ramkakh 20-y Mezhdunar. nauch.-tekhn. konf. BNTU “Nauka — obrazovaniyu, proizvodstvu i ekonomike”* (01—02 dek. 2022). Minsk: BNTU, 2022. 41—47. (In Russian). EDN: JAJZDB.
3. Katkalo Valeriy S. “The Founding Concepts of Strategic Management and their Contemporary Assessment”. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal* 1 (2003): 7—30. (In Russian). EDN: НТΥFGN.
4. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford Univ. Press, 1995. 304 p.
5. Peters Thomas J., Waterman Robert H. Jr. *In search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*. New York: Harper Business, 2006. 400 p. Collins Business Essentials.
6. Popov S. “Competitive Strategy Based on Core Competences”. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies* 12.11 (85) (2010): 70—79. (In Russian). EDN: NBRKOT.

7. Porter Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 397 p.
8. Henderson Bruce D. "The Product Portfolio". *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*. Eds Carl W. Stern, George Stalk Jr. New York: Wiley, 1998. 35—37.
9. Andrews Kenneth Richmond. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
10. "Arthur D. Little Matrix". *Marketing and Management Models*. By Helen Strong. New York: Business Expert Press, 2014. 1—8.
11. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 1963. 488 p.
12. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
13. Mintzberg Henry, Quinn James B. *The Strategy Process: Concepts and Cases*. London: Prentice Hall, 1991. 1040 p.

Информация об авторах

Гуськова Надежда Дмитриевна — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва (Россия, 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68).

Ерастова Александра Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва (Россия, 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68).

Марабаева Людмила Владимировна — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РМ, заведующая кафедрой менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва (Россия, 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68).

Черкасова Оксана Васильевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва (Россия, 430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68).

Information about the authors

Nadezhda D. Guskova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honored Scientist of the Russian Federation, Professor at the Management Department, National Research Ogarev Mordovia State University (Russia, 430005, Republic of Mordovia, Saransk, Bolshevistskaya st., 68).

Alexandra V. Erastova — PhD in Economics, Associate Professor at the Management Department, National Research Ogarev Mordovia State University (Russia, 430005, Republic of Mordovia, Saransk, Bolshevistskaya st., 68).

Lyudmila V. Marabaeva — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honored Scientist of the Republic of Mordovia, Head of the Management Department, National Research Ogarev Mordovia State University (Russia, 430005, Republic of Mordovia, Saransk, Bolshevistskaya st., 68).

Oksana V. Cherkasova — PhD in Economics, Associate Professor at the Management Department, National Research Ogarev Mordovia State University (Russia, 430005, Republic of Mordovia, Saransk, Bolshevistskaya st., 68).

Статья поступила в редакцию 04.07.2023.

The article was submitted 04.07.2023.