

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*

**Салита Светлана Викторовна**

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
доктора экономических наук



Научный консультант:  
доктор экономических наук, доцент  
Ангелина Ирина Альбертовна

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	5
<b>РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	
1.1 Исторический аспект логики формирования конкурентных преимуществ и их современная интерпретация.....	17
1.2 Ресурсный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятий.....	44
1.3 Концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.....	65
Выводы по разделу 1.....	80
<b>РАЗДЕЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ДИАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	
2.1 Доминанты и типология ключевых способностей предприятий как основа оценки их конкурентных преимуществ.....	82
2.2 Модели формирования ключевых способностей персонала предприятий	105
2.3 Концепция диагностики факторов конкурентных преимуществ предприятий.....	117
Выводы по разделу 2.....	127
<b>РАЗДЕЛ 3 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	
3.1 Мониторинг состояния конкурентных преимуществ предприятий на основе сбалансированной системы показателей.....	129
3.2 Анализ практики формирования конкурентных преимуществ предприятий с применением DEA.....	155
3.3 Интегральная оценка эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий.....	185
Выводы по разделу 3.....	205

**РАЗДЕЛ 4 МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИХ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ**

4.1	Методический инструментарий оценки стратегических ресурсов как основа разработки конкурентной стратегии.....	207
4.2	Матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий.....	221
4.3	Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий.....	241
	Выводы по разделу 4.....	259

**РАЗДЕЛ 5 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО  
ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

5.1	Стратегические направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий.....	261
5.2	Реализация механизма развития ключевых способностей персонала как основы формирования стратегических конкурентных преимуществ предприятий.....	271
5.3	Формирование и развитие инновационных конкурентных преимуществ в условиях стратегических изменений.....	291
	Выводы по разделу 5.....	308

	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	310
--	-----------------	-----

	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	316
--	------------------------	-----

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

	Показатели блока «Финансы» сбалансированной системы показателей исследуемых предприятий.....	349
--	--	-----

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

	Анкета тестирования оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей.....	373
--	---	-----

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Матрицы попарных сравнений критериев оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей..... 380

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Интегральные приоритеты параметров оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей..... 384

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Интегральные и глобальные приоритеты по блокам сбалансированной системы показателей..... 387

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Состояние конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей исследуемых предприятий..... 391

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

Графическая интерпретация результатов DEA..... 396

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Результаты оценки стратегичности ресурсов предприятий по сформированным кластерам..... 401

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Уровень стратегичности ресурсов предприятий..... 406

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

Справки о внедрении результатов исследования..... 407

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Активное развитие социально-экономических отношений приводит к необходимости постоянного и систематического поиска путей повышения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ на уровне как национальной экономики, так и отдельных субъектов предпринимательства. Именно конкурентные преимущества, сформированные предприятием, подчеркивают его уникальность в конкурентной среде, являются залогом его конкурентоспособности и получения максимальных экономических результатов.

В современных условиях предпринимательства каждому хозяйствующему субъекту необходимо развивать собственные ключевые способности, которые в сочетании с ресурсами становятся основой стратегии предприятия и обеспечивают ему формирование конкурентных преимуществ. Стратегия предприятия, которая разрабатывается с учетом уникальных ключевых способностей, позволяет более эффективно формировать и использовать свои конкурентные преимущества для того, чтобы своевременно реагировать на угрозы и возможности, возникающие во внешней среде.

Формирование конкурентных преимуществ предприятий является основной предпосылкой обеспечения эффективности их деятельности, направлением преодоления кризисных ситуаций, в которых находится значительное количество отечественных субъектов хозяйствования различных отраслей и форм собственности. При этом решение данной проблемы должно рассматриваться с позиций совершенствования теории и методологии формирования конкурентных преимуществ в контексте использования ключевых способностей предприятия.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Диссертация подготовлена в соответствии с планами научно-исследовательской работы: кафедры туризма ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при выполнении

хоздоговорной темы: «Разработка маркетинговых стратегий для повышения конкурентных преимуществ предприятия» (договор № 01хт/2019) – автором разработаны рекомендации по развитию конкурентных преимуществ на основе оценки ключевых способностей предприятия; кафедры маркетинга ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Владимира Даля» при выполнении госбюджетной темы: «Формирование стратегии развития предприятий на основе маркетинговой концепции в постиндустриальной экономике» (БЭК-7-17) – автором разработан и адаптирован матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий.

**Степень разработанности проблемы.** Развитию теории и методологии стратегического планирования поведения предприятия в конкурентной среде посвящены труды Д. Аакера, И. Ансоффа, М. Армстронга, М. Беста, К. Боумана, Р.М. Гранта, П. Друкера, Ф. Котлера, Р. Линча, М.Х. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, Д. Тисса, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова, Г. Хамела и др.

Значительный вклад в решение проблем развития отечественных субъектов предпринимательства, формирования конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности внесли такие ученые-экономисты, как: Е.М. Азарян, Г.Л. Азоева, С.Б. Алексеев, И.А. Ангелина, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, И.Р. Бузько, М.Е. Воловик, И.М. Злыдень, О.А. Зимовина, Ю.С. Ключева, О.Г. Малярчук, Л.А. Омелянович, Ю.Л. Петрушевский, Ф.Е. Поклонский, А.В. Половян, В.Ю. Припотень и др.

Теоретико-методологические основы формирования ключевых способностей предприятий развивали Д.Ю. Гончаров, С.О. Кондратов, Е.М. Коростелева, В.И. Насырова, С.А. Рекиянов, И.А. Ханыков.

Отмечая ценность и значимость результатов, полученных учёными, следует подчеркнуть, что работ, посвященных теоретическому обоснованию и созданию методологии развития ключевых способностей предприятия, формирующих его конкурентные преимущества, в настоящее время недостаточно.

Детальный анализ научных трудов по исследуемой проблематике показывает, что с научной точки зрения, в рамках отдельно взятой предметной области (в данном случае – ключевых способностей), вопрос формирования конкурентных преимуществ предприятий является нерешенным, предопределяя тем самым актуальность темы исследования, которая вызвана необходимостью изучения теоретических основ формирования конкурентных преимуществ предприятия; разработки концептуального базиса диагностики его ключевых способностей; создания методологии разработки конкурентной стратегии предприятия и совершенствования научно-методологических рекомендаций по формированию его конкурентных преимуществ.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы заключается в комплексном решении проблемы разработки теории и методологии формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи, имеющие теоретическое и практическое значение, а именно:

I. Теоретически обосновать процесс формирования конкурентных преимуществ предприятий:

1) исследовать теорию, эволюцию и логику формирования конкурентных преимуществ предприятий;

2) сформировать структуру терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей;

3) разработать концепцию формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.

II. Разработать концептуальный базис, включающих как теоретический, так и методологический блоки, направленные на диагностику ключевых способностей предприятий в контексте формирования его конкурентных преимуществ:

1) идентифицировать доминанты ключевых способностей предприятий и усовершенствовать их типологию, ориентированную на количественную и качественную оценку;

2) разработать и адаптировать предметно-функциональную модель формирования ключевых способностей предприятий;

3) разработать концепцию диагностики ключевых способностей предприятий как основы его конкурентных преимуществ.

III. Провести диагностику ключевых способностей предприятий региона, как с позиций теории, так и методологии их формирования:

1) оценить уровень развития ключевых способностей предприятий с учетом формирования конкурентных преимуществ на основе системы параметров и критериев, учитывающих их значимость для предприятий;

2) проанализировать практику формирования конкурентных преимуществ предприятий Донецкой и Луганской Народных Республик;

3) оценить ключевые способности предприятий региона на основе расчета интегрального показателя и проанализировать варианты их эффективной конфигурации;

IV. Разработать методологию формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития его ключевых способностей:

1) обосновать и усовершенствовать методический инструментарий идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии;

2) адаптировать матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий;

3) предложить научно-методический алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей.

V. Разработать научно-методологические рекомендации по формированию конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей:

1) сформировать структуру конфигурации способностей предприятий на основе стратегических направлений развития их ключевых способностей;

2) разработать механизм развития ключевых способностей персонала как основы формирования конкурентных преимуществ предприятий;

3) конкретизировать этапы инновационного процесса на предприятиях, направленные на создание и развитие инновационных способностей.

**Объектом исследования** является процесс формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.

**Предметом исследования** являются теоретические, методологические и прикладные положения формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства), в части п.8.9. «Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности. Адаптация стратегии предпринимательских структур к условиям конкурентной рыночной среды»; п. 8.12 «Стратегическое планирование и прогнозирование в предпринимательской деятельности».

**Научная новизна полученных результатов** заключается в комплексном решении научной проблемы формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей. Наиболее значимые результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуются следующими положениями:

*впервые:*

разработана концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий, структурная основа которой включает теоретический, методологический и практический блоки, позволяющие обосновать стратегические направления формирования и развития ключевых способностей

предприятия, реализовать механизм развития ключевых способностей персонала, оптимизировать инновационные способности предприятий;

разработана концепция диагностики ключевых способностей предприятий, которая предполагает единство и последовательность теоретического и практического базисов, направленных на идентификацию ключевых способностей предприятий и проведение их количественной и качественной оценки, а также дают возможность научно обоснованно сформировать соответствующий методический инструментарий;

*усовершенствовано:*

методический инструментарий идентификации ключевых способностей предприятий как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии, который, в отличие от существующих, базируется на результатах VRIO-анализа и учитывает значения интегрального показателя стратегичности ресурсов, реализация которого позволяет сопоставлять значимость различных групп ресурсов для достижения стратегических целей развития предприятий;

матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий, позволяющий выявить стратегически сильные способности, формирующие их конкурентные преимущества, а также стратегически слабые способности, ослабляющие их конкурентную позицию, реализация которого, в отличие от существующих, дает возможность оценки ключевых способностей и конкурентной позиции предприятий;

научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей, который, в отличие от существующих, позволяет определить основные направления конкурентной стратегии, интерпретировать альтернативные варианты стратегии развития в зависимости от конфигурации ключевых способностей, усиливающих или ослабляющих конкурентную позицию;

методический подход к диагностике уровня развития ключевых способностей предприятий с учетом формирования конкурентных преимуществ,

который отличается от существующих методов системной параметризацией элементов, учитывающих их значимость для предприятий;

типология ключевых способностей предприятий, целевая направленность которой, в отличие от существующих, позволяет раскрыть подходы к определению разных типов их ключевых способностей по критериальным признакам, установить их взаимосвязь и взаимообусловленность, определить сферы формирования конкурентных преимуществ предприятий, что приведет к более комплексной и результативной их диагностике;

структура конфигурации способностей предприятий, которая, в отличие от существующих, учитывает приоритеты их деятельности и позволяет разработать стратегические направления формирования и развития их ключевых способностей;

*получили дальнейшее развитие:*

понятийно-категориальный аппарат: *конкурентные преимущества предприятия* (способность предприятия создавать более высокую узнаваемую потребительскую ценность по сравнению с конкурентами, возникающую в результате динамичного развития ключевых способностей предприятия, определяющую его уникальность в конкурентной среде и измеряющуюся более высоким уровнем дохода); *устойчивые конкурентные преимущества* (уникальное сочетание способностей и ресурсов предприятия, создающих потребительскую ценность товаров и услуг и определяющих его уникальность в конкурентной среде); *ключевые способности* (уникальная совокупность бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями позволяют предприятию сформировать конкурентные преимущества); *доминанты ключевых способностей* (значимые, ключевые характеристики способностей и компетенций предприятия, которые выступают основой формирования его конкурентных преимуществ);

научное обоснование терминологического содержания дефиниций категории «ключевые способности предприятия» и результатов

полилингвистического синонимического анализа её составляющих, что позволило идентифицировать доминанты ключевых способностей;

критерии классификации видов конкурентных преимуществ предприятий, что дало возможность обосновать их направленность через призму ключевых способностей на создание высокой потребительской ценности, узнаваемой потребителем, что, в конечном итоге, создает уникальность предприятия в конкурентной среде и обеспечивает ему преимущество перед конкурентами;

динамическая модель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ, которую отличает адаптация положения DEA, позволяющая комплексно подойти к разработке стратегии на основе количественной интерпретации конкурентных преимуществ и оценке их влияния на финансовые результаты деятельности предприятий;

этапы инновационного процесса на предприятиях, отличающиеся унифицированными шаблонами действий персонала, что позволяет предопределить ряд мероприятий по управлению знаниями в инновационных процессах, способствующих развитию инновационных способностей предприятий.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной и заключается в научном решении проблемы формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей. Разработанные рекомендации по формированию конкурентных преимуществ предприятий могут стать основой для дальнейших исследований в сфере экономики.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что предложенные научные идеи, научно-методические подходы и выводы могут быть использованы для решения актуальных проблем управления конкурентоспособностью и формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей.

Наиболее важное практическое значение имеют следующие научно-прикладные разработки и рекомендации: механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала; методический инструментарий идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии; матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий; научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрили и внедрили в деятельность Министерства промышленности и торговли ЛНР (г. Луганск, справка № 283/2 от 12.12.2018 г.); Министерство труда и социальной политики ЛНР (г. Луганск, справка № 22/1146 от 25.02.2019 г.); ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат» (г. Луганск, справка № 100/7 от 21.01.2019 г.); ООО «Научно-производственное предприятие» «ПРОМЭНЕРГОМАШ» (г. Луганск, справка № 038-01 от 26.12.2018 г.); ООО «Подземный транспорт» (г. Луганск, справка № 020/5 от 18.12.2018 г.), Ресторан «Какаду» (г. Донецк, справка № 17/1 от 17.01.2019 г.).

Материалы научного исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов по дисциплинам: «Инвестиции», «Корпоративные финансы (продвинутый уровень)», «Социальная ответственность», «Финансовое планирование и прогнозирование», «Оценка стоимости бизнеса» в ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Владимира Даля» (г. Луганск, справка №108-115-187/29 от 29.01.2019).

**Методология и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам формирования конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятий. В ходе исследования были использованы материалы научно-практических конференций и семинаров по теме диссертационной работы, а также материалы специальной, общеэкономической научной литературы и периодических изданий.

Информационной базой послужили статистические данные министерств Донецкой и Луганской Народных Республик, результаты маркетинговых исследований, научные источники, информация периодических печатных, справочных и информационных изданий, экспертные оценки, информация ряда официальных корпоративных сайтов, результаты опросов руководителей, менеджеров различных уровней управления и ведущих специалистов предприятий Донецкой и Луганской Народных Республик.

Для достижения поставленной цели и решения соответствующих задач использован следующий арсенал общенаучных и специальных методов: анализа и синтеза, сравнения, индукции и дедукции – для исследования понятийного аппарата; ресурсного подхода – для обоснования взаимосвязи между способностями и ресурсами предприятия; сравнительного анализа и анкетирования – для изучения особенностей ключевых способностей и конкурентных преимуществ отечественных предприятий; формально-логический – для формирования структуры конфигурации способностей предприятий; метод анализа иерархий – для проведения оценки и диагностики уровня развития ключевых способностей предприятий с учетом формирования конкурентных преимуществ предприятий региона; системного подхода – при разработке соответствующих концептуальных подходов; моделирования – для разработки и адаптации матриц конкурентных преимуществ предприятия; графический метод – для наглядного отражения отдельных результатов исследования. Обработка данных осуществлена с использованием пакета EXCEL для Windows и специального программного обеспечения для DEA.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий.
2. Концепция диагностики ключевых способностей предприятий.
3. Методический инструментарий идентификации ключевых способностей предприятий как стратегического актива при разработке их конкурентной стратегии.

4. Матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий.

5. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий.

6. Методический подход к диагностике уровня развития ключевых способностей предприятий с учетом формирования их конкурентных преимуществ.

7. Научное обоснование терминологического содержания дефиниций категории «ключевые способности предприятия».

8. Классификационные критерии и виды конкурентных преимуществ предприятий.

9. Типология ключевых способностей предприятий.

10. Динамическая модель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия.

11. Структура конфигурации способностей предприятий.

12. Этапы инновационного процесса на предприятиях.

13. Понятийно-категориальный аппарат: конкурентные преимущества предприятия, доминанты ключевых способностей, ключевые способности, устойчивые конкурентные преимущества.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование.

Основные результаты диссертационной работы обсуждались и получили высокую оценку на 21 конференции различного уровня: «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки України» (г. Львов, 2013 г.); «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту» (г. Симферополь, 2013 г.); «Інноваційні економічні механізми для розвитку підприємств, регіонів, країн» (г. Днепропетровск, 2013 г.); «Современное общество и наука: социально-экономические проблемы в исследованиях преподавателей вуза» (г. Волгоград, 2015 г.); «Экономика непризнанных республик: проблемы функционирования и перспективы развития» (г. Ростов-на-Дону, 2015 г.); «Экономика и финансы:

теория и практика» (г. Луганск, 2016 г.); «Актуальные тренды регионального и местного развития» (г. Самара, 2016 г.); «International scientific review of the problems and prospects of modern science and education» ( г. Нью-Йорк, 2016 г.); «European research: innovation in science, education and technology» (г. Лондон, 2016 г.); «Экономика и общество: проблемы и перспективы развития в условиях неопределённости» ( г. Челябинск, 2016 г.); «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2016 г.); «Россия в глобальной экономике: вызовы и институты развития» (г. Ростов-на-Дону, 2016 г.); «Экономика и управление в XXI веке» (г. Новосибирск, 2017 г.); «Современные экономика и управление: глобальные вызовы и перспективы» (г. Челябинск, 2017 г.); «Глобальные тенденции и национальные вызовы научно-технологического развития в условиях инновационной экономики» (г.Ставрополь, 2018 г.); «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2018 г.); «Научные разработки: евразийский регион» (г. Москва, 2018 г.); «Экономика и менеджмент: реалии современного развития» (г. Луганск, 2018 г.); «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration» (г. Пекин, 2018 г.); «Научные разработки: евразийский регион» (г. Москва, 2018 г.); «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2019).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы изложены в 49 научных публикациях, в том числе: 1 авторская и 5 коллективных монографий, 17 статей в научных специализированных изданиях, 5 статей в изданиях, включенных в международные наукометрические базы и 21 тезис докладов. Общий объем публикаций автора составляет 37,8 печ. л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка литературы, содержащего 304 наименования, и 10 приложений (объемом 66 страниц). Общий объем диссертации составляет 414 страницы.

## РАЗДЕЛ 1

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### **1.1 Исторический аспект логики формирования конкурентных преимуществ и их современная интерпретация**

В современных условиях фундаментом выживания и непрерывного развития предприятия в условиях жесткой конкуренции является формирование конкурентных преимуществ, которые лежат в основе его результативного функционирования и развития предприятия. Именно на поиск устойчивых конкурентных преимуществ было направлено внимание представителей школы стратегического управления предприятиями с середины 50-х годов XX в.

Очевидно, что определение современных источников конкурентных преимуществ предприятия невозможно без исследования генезиса подходов к формированию этих преимуществ и достижения каждого из них, которые в свое время определили ключевые направления развития предприятий всего мира. Основными из таких подходов считались теория конкуренции, теория конкурентных преимуществ М. Портера, школа стратегического планирования и ресурсная теория.

Научной базой формирования конкурентных преимуществ являются методологические подходы, сложившиеся в рамках теории конкуренции.

Наиболее значимый вклад в изучение конкуренции внесли представители классической политэкономии. Они в ходе многолетних исследований постулировали принципы совершенной конкуренции, в рамках которой главным координирующим элементом рынка является ценовая система в абсолютно децентрализованной экономике. Сторонники неоклассической политэкономии, пытаясь более полно раскрыть экономические механизмы функционирования

рынка, создали адекватные реальной действительности модели чистой, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии.

Основываясь на созданном методологическом фундаменте, современная экономическая наука обогатила теорию исследованиями в области конкурентоспособности продуктов, предприятий, компаний, отраслей, государственного регулирования конкурентных отношений, завоевания новых географических рынков, глобальной конкуренции. Знания и практический опыт свидетельствуют об объективности отношений соперничества на рынке, которые существуют независимо от целей и намерений субъектов рынка. В то же время формы и интенсивность взаимодействия могут быть различными и определяются политическими и социально-экономическими процессами, происходящими в обществе [1-2]. Постулаты теории конкуренции составляют основу конкурентного анализа и стратегического планирования, которые были ведущими теориями стратегического управления предприятиями того времени.

Активное развитие теорий стратегического управления предприятиями [3-10] происходит начиная с 50-х годов прошлого века. Низкие темпы изменения среды, а также доступ к хаотично распределенным факторам производства обусловили необходимость анализа внешней среды, прогнозирование траекторий ее изменения. В таких условиях развилась так называемая «школа планирования». «Она использовала сложный расчетно-аналитический аппарат долгосрочного прогнозирования и планирования с целью разработки такой стратегии, которая позволила бы предприятию достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и таким образом получить конкурентное преимущество» [11].

В это время возникла теория конкурентных преимуществ М. Портера, когда профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер исследовал ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы – это сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она поднимает фундаментальные вопросы, на которые приходится отвечать всем руководителям бизнеса, например [12]:

«...что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?

каковы возможные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?

как будет развиваться моя отрасль?

какую позицию может занять предприятие, чтобы осуществлять долгосрочную конкуренцию?»

Несмотря на важность этих вопросов, М. Портер обнаружил, что выдающиеся в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, или совсем не разрабатывают их. Вместо достоверно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что М. Портер признал слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата. Особые сомнения у М. Портера вызвала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост / доля рынка», которая была разработана Бостонской консультационной группой в 1960-х годах. Эта матрица отличалась простотой, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и самое главное – делала ненужными предположения и домыслы. Для определения стратегии на основе матрицы «рост / доля рынка» менеджер должен оценить позиции, которые занимают подразделения компании, по двум параметрам – темп роста отрасли и относительная доля рынка. Как только подразделения компании были расставлены по квадрантам матрицы, можно было принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

Исследовав матрицу Бостонской консалтинговой группы, М. Портер выявил, что она дефектна во многих отношениях. Во-первых, для того чтобы использовать данную модель, необходимо должным образом определить рынок, а это требует огромной аналитической работы, однако матрица не предоставляет никаких инструментов для проведения такого анализа. Во-вторых, согласно матрице доля рынка – это показатель возможных денежных поступлений, а рост – показатель потребностей в финансовых ресурсах. Однако, по мнению М. Портера,

ни то, ни другое не являются надежными критериями определения рыночной стратегии предприятия, ведь потоки доходов и наличных зависят от множества других обстоятельств, кроме доли рынка и ее роста. Наконец (и это самое важное), матрица «рост / доля рынка», как утверждает М. Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Таким образом, М. Портер определил, какие инструменты и методы станут наиболее подходящими для формирования стратегии конкурентной борьбы предприятия.

Авторское видение теории конкурентных преимуществ М. Портера отражено в научных трудах «Competitive Strategy» (1980), «Competitive Advantage» (1985) и «The Competitive Advantage of Nations» (1990), в которых представлены необходимые инструменты для конкурентного анализа.

М. Портер определил три основные концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия. Одна из них представляет интерес в рамках рассматриваемой проблематики и касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, по мнению М. Портера, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии преимущества перед конкурентами.

По мнению М. Портера, несмотря на то, что стратегия предприятия зависит от конкретных обстоятельств, в самом общем уровне существуют лишь три обоснованные позиции, которые может занять предприятие и которые позволят ему успешно противодействовать пяти конкурентным силам, обеспечить более высокие доходы от инвестиций и долгосрочное конкурентное преимущество.

Учёный доказал, что анализ источников конкурентных преимуществ должен проводиться не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий отдельных компаний, занимающихся проектированием, производством, сбытом, поставками и поддержкой своего продукта. Иначе, «...о каждом бизнесе можно думать как о цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей, и только с помощью тщательного анализа этой ценностной

цепочки компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе» [12].

Цель предложенного М. Портером конкурентного анализа заключалась в возможности сопоставления конкурентной среды и формирования стратегии предприятия в соответствии с их основными характеристиками. В результате действия конкурирующих субъектов должны стабилизировать конкуренцию на рынке. Однако в свое время теория М. Портера подверглась существенной критике, ведь на протяжении 1980-х годов многие японские и некоторые американские компании сделали то, что Портер считал безусловно невозможным, – одновременно минимизировали расходы и осуществили дифференциацию. Согласно терминологии М. Портера они «застряли где-то посередине», но при этом не только выжили, но и преуспели. Так стало ясно, что теория М. Портера, как и само стратегическое планирование, больше не соответствует реальности.

В условиях динамичного и непредсказуемого развития внешней среды постулаты стратегического планирования считались сомнительными. В связи с этим Г. Минтцберг обобщил критические замечания в адрес стратегического планирования в работе «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994) [13].

По мнению Г. Минтцберга, проблема заключается в том, что стратегическое планирование – совсем не то же самое, что стратегическое мышление. Фактически первым иногда подменяют второе. «Планирование, – отмечал Г. Минтцберг, – всегда имеет отношение к анализу, к разделению цели или комплекса намерений на стадии, формализации этих стадий так, чтобы их можно было реализовать почти автоматически, и к формулировке ожидаемых последствий или результатов каждой стадии. Стратегическое мышление, наоборот, имеет отношение к синтезу. Оно связано с интуицией и творчеством. Итогом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точное выражение направления движения» [14].

Г. Минтцберг определил основные «софизмы» стратегического планирования.

Во-первых, специалисты в этой области выходят из предположения, что мир останется неизменным на протяжении многих месяцев, которые понадобятся им для разработки плана, а затем, пока этот план будет реализовываться, мир станет развиваться в строгом соответствии с ним.

Во-вторых, они предполагают, что можно отстраниться от реальной жизни и работать с проверенными, «твердыми» данными, лично не касаясь практической, рутинной работы по осуществлению планов. Однако данные, которые должны использовать специалисты по принятию решений, должны быть проверенными, точными, а также актуальными, не устаревшими.

В-третьих, стратегическое планирование основывается на софистическом постулате. Следовательно, выработку стратегии можно и надо формализовать. Специалисты по стратегическому планированию утверждают, что их работа должна развиваться по рациональным и упорядоченным этапам – от анализа к завершающим действиям. Но формальные процедуры никогда не смогут предусматривать моменты дискретности, информировать руководителей, отстранившихся от дел, или порождать новые стратегии [14].

С тех пор основы стратегического планирования подвергаются сомнению. В 1985 г. вышла публикация Р. Хайеса, в которой он подверг жесткой критике существующую в то время практику разработки стратегии, которая начиналась с целеполагания и только потом решала задачу определения способов достижения поставленных целей. «Не следует разрабатывать планы, чтобы потом искать способы их осуществления; взамен необходимо создавать возможности и способствовать составлению планов по их использованию» [15].

В целом эволюция подходов к стратегическому управлению предприятием [16-19] охватывает более чем 40-летнюю историю развития теории стратегического управления. Результаты исследований подтверждают тот факт, что предметом исследования различных теорий стратегического управления является анализ факторов успешной деятельности предприятий путем достижения преимуществ в технологической, производственной или других сферах их деятельности, а соперничество с конкурентами в необходимости формирования

устойчивых конкурентных преимуществ приобретает особую актуальность в условиях постиндустриальной экономики [20].

Несостоятельность и недостаточная эффективность стратегического планирования в условиях динамичного развития внешней среды требуют принципиально новых подходов к стратегическому управлению предприятиями. Широкая доступность ресурсов сделала невозможным формирование конкурентных преимуществ только на основе эксплуатации внешних условий бизнеса. Усиление взаимопроникновения и взаимозависимости экономик развитых и развивающихся стран, углубление международной специализации труда, распределения производственно-технологических цепочек и, как следствие, создание глобального механизма формирования потребительской стоимости приводят к уравниванию затрат на производство в глобальном масштабе. Глобализация рынка труда также делает невозможным создание конкурентных преимуществ только благодаря разнице в затратах некоторых стран.

Мониторинг внешней среды, необходимый для составления стратегических планов на основе методологий распоряжения, рефлексии и конкурентного позиционирования, значительно усложнился – все предприятия в мире, работающие на аналогичных, смежных и даже на разных рынках, имеющих или не имеющих подобный опыт, могут и должны рассматриваться как потенциальные конкуренты. Идеология анализа окружающей среды, конкурентов, прогнозирование рыночной конъюнктуры на основе полученных данных построения предприятия для получения коммерческого эффекта от использования возможностей окончательно теряет свою актуальность.

В связи с этим все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия ученые и практики [21-23] анализируют факторы внутренней среды, стремясь идентифицировать те способности, вокруг которых можно будет построить бизнес-пространство. Модели такого анализа и планирования уже более 10 лет изучаются школой ресурсов, способностей и компетенций,

представителями которой являются И. Ансофф, П. Селзник, Х. Стивенсон, Х. Итами, Р. Хайес и др.

Одними из современных подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятий стали ресурсный подход и теория ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалада. В 1994 г. Г. Хамел и К. Прахалад опубликовали труд «Competing for the Future» [24], который стала началом новой эры в понимании источников конкурентных преимуществ. Авторы начинают свою книгу с вопросов, поставленных другими: «Почему традиционная теория стратегии не соответствует реальности?».

После публикации в 1990 г. статьи Г. Хамела и К. Прахалада «Ключевая компетенция корпорации», в которой предприятие было представлено как набор способностей и компетенций, а не бизнес-единиц, научные и деловые круги активизировались [25]. Авторы сделали вывод, что источники устойчивых конкурентных преимуществ заключаются не столько в удачных инвестициях в привлекательный бизнес, сколько в умении менеджмента консолидировать рассредоточенные по предприятию технологии и производственные возможности в компетенции (например, управление качеством, миниатюризация, системная интеграция), наделяющие отдельные предприятия потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Работы Хамела и Прахалада (особенно «Конкурируя за будущее» и «Во главе революции в бизнесе» [26]) не только популяризировали ресурсный подход в стратегическом управлении предприятиями, но и показали неэффективность некоторых традиционных концепций стратегического управления.

Авторы проанализировали опыт успешных компаний, достигших успеха на рынке вопреки традиционным представлениям об успехе и имея незначительные преимущества перед конкурентами в эффективности производства или затратах на рабочую силу, и пришли к выводу, что реальные различия между успешными компаниями и другими заключаются в создании совершенно новых преимуществ перед конкурентами и радикальном изменении некоторых действий» [24]. По

мнению Г. Хамела и К. Прахалада, борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство.

При этом логика формирования конкурентных преимуществ основывается на ответах на три вопроса:

«...какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?

какие новые компетенции или способности, то есть комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы предоставить потребителям эти блага?

каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?» [24].

Следовательно, менеджеры должны четко понимать уникальные способности и компетенции предприятий и развивать их, также они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают сейчас, и услуг, которые они предоставляют, для того, чтобы оценить и усилить их потребительскую ценность.

Вместо представления предприятия как совокупности подразделений, руководители должны воспринимать его как совокупность ключевых, базовых компетенций, то есть навыков, умений и технологий, позволяющих предприятию предоставлять блага потребителям. Ключевые компетенции ведущих компаний-лидеров приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Ключевые компетенции компаний ведущих компаний-лидеров <sup>1</sup>

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Wal-Mart	Управление снабжением
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерения, компьютерная обработка данных и коммуникации
3M	Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов
EDS	Интеграция систем
Motorola	Беспроводная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства
Merck	Разработка лекарственных препаратов
Nike	Поставка, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

<sup>1</sup> Систематизировано на основе источника [24].

Логика формирования конкурентных преимуществ базируется на эволюционной трансформации смысловых составляющих термина «конкурентные преимущества».

Анализируя эволюцию подходов к изучению сущности конкурентных преимуществ, а также специальную литературу по данной проблематике [27-44], можно сделать вывод, что ключевыми категориями конкурентных преимуществ (основными источниками) выступали:

- с XVIII до середины XX в. – расходы (А. Смит, Д. Рикардо, Д. Милль, А. Маршалл), масштаб производства (А. Маршалл), факторы производства (Э. Хекшер, Б. Олин), требования конкурентной среды (А. Алчинян, Г. Демсче, Т. Эгтерсон), предпринимательские способности (И. Кирцнер);

- с XX в. – человеческий фактор (А.П. Друкер), эффективность использования ресурсов (М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Ойхер), интеллектуальный потенциал (Ж. Вальтер, К. Траболт, Д. Мур), степень конкурентоспособности (А. Брандербургер, А. Ойхер).

Во многом логика формирования конкурентных преимуществ выходит из тех категорий, которые будут положены в их основу и позволят сосредоточиться на функциональности деятельности предприятия, определении того, какими ценностями и ресурсами оно обладает.

Таким образом, исследование эволюции и определение логики формирования конкурентных преимуществ предприятия позволяет утверждать, что некоторые из этих подходов потеряли актуальность в условиях конкуренции XXI в. Это касается, в частности, одной из важных проблем стратегического менеджмента предприятия – формирования его конкурентных преимуществ, а именно определения сравнительной важности внутренних и внешних (относительно предприятия) источников конкурентных преимуществ.

Сложившаяся ситуация требует применения и адаптации такого подхода к изучению (формированию) конкретных преимуществ, который позволит гармонично сочетать способности и ресурсы предприятия, которые формируют ключевые его компетенции, приводят к созданию потребительской ценности товаров и услуг и определяют уникальность предприятия в конкурентной среде.

Обострение конкуренции на внутренних и внешних рынках вынуждает предприятия искать новые источники и способы получения конкурентных преимуществ, которые определяют позиции предприятий в конкурентной среде. Постепенный переход к постиндустриальному обществу ставит новые задачи развития предприятий, связанные с поиском новых источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, которые основаны не на материальных ресурсах или расходах, а относятся к внутреннему потенциалу предприятия и обуславливают его конкурентоспособность в турбулентной рыночной среде.

Несмотря на актуальность вышесказанного, в специальной экономической литературе (как отечественной, так и зарубежной) существует значительное количество мнений относительно сущности конкурентных преимуществ, их значимости для развития предприятия, взаимосвязи и взаимообусловленности.

Так, Ж.-Ж. Ламбен относит к конкурентным преимуществам «...те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для предприятия

определенное преимущество перед своими прямыми конкурентами. Преимущество является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка» [45, с. 589].

Следовательно, устойчивое конкурентное преимущество предприятия можно толковать как «...результат рационального сочетания уникальных ресурсов и возможностей, представляющие ценность, которые крайне ограничены и трудно воспроизводимы (повторяемы). Конкурентные преимущества, сформированные предприятием, обуславливают его уникальность в конкурентной среде и являются залогом конкурентоспособности на рынке» [46].

Р. Холл считает, что конкурентные преимущества заключаются в способности предприятия «...последовательно и лучше, чем конкуренты, производить товар (и / или совершенствовать систему сбыта) с атрибутами, которые являются ключевыми критериями покупки для большинства потребителей на целевом рынке» [47, с. 90].

Как показал обзор научной литературы [46-53], ученые разделяют конкурентные преимущества и способности предприятия, что представляет интерес в рамках настоящего исследования. Следует подчеркнуть, что конкурентные преимущества, в отличие от способностей, являются объективным фактом, который очевиден в первую очередь для потребителей и регулярно находит свое отражение в экономических результатах деятельности. Отсюда следует логика формирования конкурентных преимуществ ценности для деятельности предприятия. Например, Р.А. Фатхутдинов под конкурентным преимуществом понимает наличие эксклюзивной ценности, которая свойственна предприятию и приводит к его превосходству над конкурентами [54].

По мнению В.Е. Немцева, конкурентные преимущества – это характеристики, свойства товара или торговой марки, которые формируют для предприятия определенные преимущества перед прямыми конкурентами [55, с. 219]. Автор отдельно отмечает, что характеристики (атрибуты) могут быть разнообразными и относятся как к самому товару (базовая

услуга), так и к дополнительным услугам, которые сопровождают базовую, к формам производства, сбыта или продажи.

Заслуживает внимания и представляет дальнейший интерес в рамках данного исследования позиция К. Прахалада и Г. Хамела, поддерживаемая значительным количеством ученых [56-59]. Авторы правомерно полагают, что в долгосрочной перспективе конкурентные преимущества предприятия основываются на способности создавать с более низкими затратами и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на базе которых создаются непредвиденные ранее продукты [60].

Другими словами, тезис ученых отражает компетентностный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятия, который является одним из постулатов ресурсного подхода (будет рассмотрен далее).

В результате анализа научных работ, в которых рассматривается сущность конкурентных преимуществ предприятия [46-60], установлено, что:

- конкурентные преимущества выступают характерными отличительными особенностями предприятия, свойственными ему в отличие от конкурентов;
- конкурентные преимущества формируются в процессе деятельности предприятия в целом и создания потребительской ценности товаров, работ, услуг;
- развитие конкурентных преимуществ приводит к формированию уникальности предприятия в конкурентной среде;
- конкурентные преимущества могут быть измерены и сопоставлены через призму экономических показателей (доход, прибыль и т.д.).

Вышесказанное позволяет уточнить, что конкурентные преимущества предприятия необходимо рассматривать как способность создавать более высокую и узнаваемую потребительскую ценность по сравнению с конкурентами, возникающую благодаря динамике ключевых способностей предприятия, которая характеризуется уникальностью в конкурентной среде и приводит к росту экономических показателей.

Таким образом, основными свойствами конкурентных преимуществ предприятий являются:

1) относительность – конкурентные преимущества всегда относительны составу конкурентов в конкурентной среде (отраслевой или географической), поскольку предполагают сравнение результатов деятельности предприятия с деятельностью конкурентов;

2) уникальность – формирование конкурентных преимуществ часто обусловлено использованием редких ресурсов и организационных возможностей, которые одновременно не могут быть реализованы другими предприятиями-конкурентами;

3) устойчивость – перенять или адаптировать конкурентные преимущества определенного предприятия под специфику деятельности другого является невозможным или сложным процессом.

Другими словами, конкурентные преимущества позволяют создавать узнаваемые потребителями ключевые атрибуты предприятия (товаров, работ, услуг), определяющие уникальность потребительской стоимости в конкурентной среде. При этом необходимо понимать, что такая уникальность может создаваться как внутри предприятия, так и вне его, поскольку подвержена действию источников и факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ.

Следовательно, особое место в исследовании социально-экономической сущности конкурентных преимуществ занимают вопросы их классификации, поскольку позволяют установить факторы, оказывающие на них влияние, и источники формирования конкурентных преимуществ.

В специальной экономической литературе не существует единого подхода к классификации конкурентных преимуществ предприятия. Значительная часть исследователей, соглашаясь с М. Портером, в качестве базовых выделяют два конкурентных преимущества: более низкие издержки, которые позволяют устанавливать более низкие цены и получать более высокую прибыль, и дифференциацию (уникальность) товара, обеспечивающую высокую потребительскую ценность. Причем считается, что эти конкурентные преимущества свойственны именно товарам [61].

Эмпирическим подтверждением целесообразности выделения этих двух видов конкурентных преимуществ является исследование В.К. Холла, который изучил конкурентные стратегии двух лидирующих фирм для восьми зрелых отраслей, характеризующихся медленным ростом и сильной конкуренцией. Для каждой отрасли два предприятия-лидера или предлагали высокую дифференциацию товаров, или имели самые низкие фактические издержки. В большинстве случаев предприятие-лидер ориентировалось на одно из названных конкурентных преимуществ, в то время как предприятие, занимающее второе место, использовало другое конкурентное преимущество:

- более производительное по сравнению с конкурентами использование капитала (по мнению Т. Коупленда, Т. Коллера и Д. Муррина);
- более быстрая скорость реакции на потребности рынка (по мнению Р. Хаерса и Л. Азоева);
- более совершенные ключевые компетенции (под которыми Ж.-Ж. Ламбен понимает особые навыки или инновационные технологии).

Зарубежные учёные больше внимания уделяют четкому выделению конкурентных преимуществ, чем критериям их классификации. Как показывают результаты анализа, зачастую в основе классификации конкурентных преимуществ лежит авторское понимание их сущности. Для того чтобы избежать субъективизма и комплексно изучить конкурентные преимущества, необходимо проанализировать критерии их классификации в работах отечественных учёных (см. табл. 1.1).

В результате анализа работ, посвященных критериям классификации конкурентных преимуществ, установлено, что существует ряд критериев, которые одинаковы по содержанию в работах ученых, а именно: принадлежность к предприятию, происхождение, уровень иерархии, продолжительность действия и др. (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Критерии классификации конкретных преимуществ предприятия <sup>1</sup>

Критерий классификации	Автор								
	Е.А. Афоничкина, Н.П. Бахарев, А. Лихацкая	А.В. Войчак, Р.В. Камышников	А.Г. Азоев, А.П. Челенков	Ю.А. Зайцев	И.В. Кнышев, М.А. Кукушкин	О.Н. Немченко, Н.М. Хачатурян, А.Ф. Бакланова	В.А. Пухальский	А.В. Троян	Р.А. Фатхутдинов
Принадлежность к предприятию	+	✓	✓	✓	✓			✓	
Стратегическая направленность		+							
Происхождение		+	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Вероятность успеха		+							
Продолжительность действия		+	✓					+	✓
Влияние на потенциал предприятия		+							
Сила и характер влияния на покупателей		+							
Уровень реализации		+							✓
Концепция маркетинговой системы		+							
По мере использования				+		+			
Уровень иерархии				+	✓			+	
Степень инноваций					+				
Сфера конкуренции						+			✓
Степень устойчивости						+		✓	
Вид стратегии							+		
Содержание фактора преимущества									+
Метод получения									+
Место реализации									

<sup>1</sup> Составлено на основе источников [62-87].

Условные обозначения: + – критерии классификации идентичны по названию в работах авторов;  
✓ – критерии классификации одинаковы по содержанию в работах авторов.

Не вдаваясь в критические размышления по поводу сущности критериев классификации, а также целесообразности их выделения, отдельно следует отметить, что наиболее общими критериями (согласно работам [62-72]) являются: принадлежность к предприятию (внутренние и внешние конкурентные преимущества); происхождение (конкурентные преимущества, основанные на различных факторах); инициатор (конъюнктура рынка, государственная политика в области регулирования конкуренции, деятельность конкурентов и непосредственно предприятия); продолжительность действия (долго-, средне- и краткосрочные); характер динамики (устойчивые и нестабильные); относительно цены (ценовые и неценовые).

В результате изучения критериев классификации конкурентных преимуществ установлено, что наиболее приемлемой как с научной, так и с практической точки зрения является классификация конкурентных преимуществ предприятий по шести критериям: среда формирования; сфера формирования; источники формирования и возможность имитации; продолжительность действия; место формирования; вид эффекта от реализации преимущества (табл. 1.3).

Анализ систематизированных в табл. 1.2 критериев, а также специальной экономической литературы [62-87] позволяет утверждать, что:

1) особое значение для определения факторов формирования конкурентных преимуществ предприятий имеет изучение внутренних и внешних конкурентных преимуществ (классификационный критерий «принадлежность к предприятию»);

2) важную роль при изучении источников формирования конкурентных преимуществ предприятий играет исследование конкурентных преимуществ базового, среднего и высшего уровней (классификационный критерий «источники» формирования и возможность имитации»).

Таблица 1.3 – Критерии классификации видов конкретных преимуществ предприятий <sup>1</sup>

<b>Критерий классификации</b>	<b>Виды конкурентных преимуществ</b>
По отношению к среде функционирования	1. Внешние. 2. Внутренние.
По отношению к сфере формирования	1. Поставок. 2. НИОКР 3. Производства. 4. Реализации. 5. Сервиса и эксплуатации.
По источникам формирования и возможности имитации	1. Базового уровня. 2. Среднего уровня. 3. Высшего уровня.
По продолжительности действия	1. Стратегические. 2. Тактические.
По месту формирования	1. На рабочем месте. 2. В отдельном структурном подразделении. 3. На предприятии в целом.
По видам эффекта от реализации конкурентного преимущества	1. Научно-технический. 2. Экономический. 3. Социальный. 4. Экологический.

<sup>1</sup> Систематизировано на основе источников [62-87].

Итак, по критерию принадлежности к предприятию его конкурентные преимущества можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние конкурентные преимущества – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда и т.п.), превышающие аналогичные характеристики конкурентов.

Внешние конкурентные преимущества основываются на способности предприятия создавать более значимые ценности для потребителей своей продукции, что формирует возможности более полного удовлетворения их потребностей, сокращения расходов или повышения эффективности деятельности.

Следует подчеркнуть, что основой «общего» конкурентного преимущества являются внутренние преимущества, однако это всего лишь потенциал достижения предприятием своих конкурентных позиций. Внешние конкурентные преимущества, с одной стороны, ориентируют предприятие на развитие и

использование тех или иных конкурентных преимуществ, а с другой – обеспечивают ему конкурентные позиции, так как ориентированы на удовлетворение потребностей и интересов заинтересованных сторон предприятия. Такой вывод сделан на основе результатов систематизации внутренних и внешних конкурентных преимуществ по видам (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Виды внутренних и внешних конкурентных преимуществ предприятий<sup>1</sup>

Вид конкурентных преимуществ	Примеры
1	2
<i>Внутренние конкурентные преимущества</i>	
Производственные	Высокая производительность труда, экономность расходов, рациональность эксплуатации основных фондов, обеспеченность материально-техническими ресурсами, бездефектность
Технологические	Современность, прогрессивность, гибкость технологических процессов, использование достижений научно-технического прогресса
Квалификационные	Профессионализм, мастерство, активность, творчество персонала, склонность к нововведениям
Организационные	Современность, прогрессивность, гибкость, структурированность имеющейся организационной структуры
Управленческие	Эффективность и результативность действующей системы менеджмента, эффективность управления оборотными средствами, качеством, производственными, закупочными и сбытовыми процессами, действенность системы мотивирования персонала
Инновационные	Современные системы и методы разработки и внедрения новых технологий, услуг, наличие и внедрение «ноу-хау»
Наследственные	Высокая организационная культура предприятия, традиции, история развития
Экономические	Наличие источников финансирования, платежеспособность, прибыльность, ликвидность, рентабельность
Географические	Удобное размещение структурных подразделений, близость к источникам материальных и человеческих ресурсов, рынков сбыта, транспортных путей и каналов распределения
<i>Внешние конкурентные преимущества</i>	
Информационные	Эффективно действующие системы сбора и обработки данных, степень осведомленности предприятия о состоянии и тенденциях развития рынка, действие сил и условий внешней бизнес-среды, поведение потребителей, конкурентов и других хозяйствующих субъектов

Продолжение табл. 1.4

1	2
Конструктивные	Высокие технические характеристики продукции, ее дизайн, упаковка
Качественные	Высокий уровень качества продукции по оценкам потребителей
Поведенческие	Высокая степень распространения философии маркетинга среди сотрудников предприятия, нацеленность его деятельности на удовлетворение потребностей потребителей конкретных целевых рынков
Конъюнктурные	Эффективные рыночные условия деятельности, конкурентная среда (количество и поведение конкурентов, острота конкуренции)
Сервисные	Высокий уровень и качество услуг, предоставляемых предприятием
Имиджевые	Высокий уровень информированности потребителей о предприятии и его товарах, популярность
Ценовые	Положительная для предприятия возможная динамика цен, их социальная направленность, высокая рыночная власть предприятия
Сбытовые	Значительный портфель заказов, эффективные приемы и методы распределения продукции
Коммуникационные	Современные каналы и способы распространения информации о предприятии, наличие и применимость обратной связи

<sup>1</sup> Систематизировано на основе источников [62-87].

Особое значение для предприятия имеет разделение конкурентных преимуществ по источникам формирования и возможности имитации.

Конкурентные преимущества базового уровня могут быть легко достигнуты или скопированы конкурентами (использование дешевой рабочей силы, обеспеченность широким спектром сырьевых ресурсов и т.д.). Эти преимущества базируются на стоимости или доступности факторов производства и не гарантируют стабильного положения на рынке.

Конкурентные преимущества среднего уровня являются следствием целенаправленной деятельности предприятия, связаны со значительными затратами и слабо поддаются копированию (современная патентованная технология; специализированные программы воспроизводства рабочей силы высокой квалификации, высокая репутация предприятия, основанная на активной маркетинговой деятельности, наличие разветвленной сбытовой сети и сети технического обслуживания).

Конкурентные преимущества высшего уровня преимущества подразумевают постоянную модернизацию производства и всех направлений деятельности предприятия.

Конкурентные преимущества среднего и высшего уровней позволяют предприятию не только повысить свой конкурентный потенциал, но и обеспечить возможность длительного сохранения достигнутых конкурентных позиций.

Следует подчеркнуть, что кроме характера источника формирования конкурентного преимущества ключевое значение для предприятия имеет количество таких источников. Чем сложнее и многочисленнее набор источников определенного преимущества предприятия перед конкурентами, тем меньше вероятность копирования.

При этом определяющую роль играет постоянная модернизация всех сфер деятельности предприятия – от пополнения и совершенствования инструментария маркетинговых исследований спроса до уровня качества и комплексности послепродажного обслуживания клиентов.

Другими словами, для сохранения преимуществ необходимы изменения, совершенствования, инновации. Здесь уместно акцентировать внимание на наиболее типичных причинах инноваций, формирующих конкурентные преимущества (рис. 1.1).

Изменения в технологиях производства могут создать новые возможности для разработки товара, новые способы производства или доставки и улучшения сопутствующих услуг. Именно изменение технологий чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологий подразумевает появление нового товара. Изменение лидерства, как правило, происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологий приводит к устареванию знаний прежних лидеров.

Следует отметить, что конкурентное преимущество также возникает тогда, когда у потребителей появляются совершенно новые запросы или же их представление об «идеальном» товаре резко меняется. Те предприятия, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или оказаться не способными

отреагировать должным образом, потому как реакция требует создания нового звена в цепочке ценности.



Рисунок 1.1 – Причины инноваций, являющихся источниками конкурентных преимуществ (систематизировано на основе источников [88-95])

Конкурентное преимущество часто переходит к конкурентам вследствие изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов производства, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства массовой информации, оборудование. Гибкий менеджмент достигает конкурентного преимущества, приспосабливаясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

Отметим, что возможность формирования конкурентного преимущества появляется, когда образуется совершенно новый сегмент отрасли или происходят изменения в существующих сегментах. Здесь есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции.

Изменение политики правительства в таких сферах, как стандарты, охрана окружающей среды, требования к новым отраслям и торговые ограничения, – еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество. Существующие лидеры рынка приспособились к определенным «правилам игры», и когда эти правила вдруг меняются, они могут оказаться не в состоянии ответить на эти изменения.

Конкурентные преимущества высшего уровня обусловлены не только возможностью создания новых продуктов и новой потребительской ценности, но и наличием метакомпетенций, под которыми понимают способность предприятия к формированию новых конкурентных преимуществ.

К метакомпетенциям относятся, в первую очередь, взаимодействия социального характера, такие как реакция на критику, способность к обучению, коммуникации и поддержание связей с кругом лиц, заинтересованных в успехе предприятия. Все это создает предпосылки для эффективного развития, сохранения и использования конкретных компетенций.

Среди наиболее важных метакомпетенций выделяют способность предприятия к обучению и ориентацию на клиента как при формировании, так и при трансформации ресурсов предприятия.

В рамках ресурсной теории конкурентные преимущества предприятия рассматриваются как стратегические активы, обуславливающие возникновение ценности, которую предприятие приносит своим клиентам. С другой стороны, это активы, от которых зависит то, как предприятие сможет противостоять новым угрозам со стороны конкурентов, – угрозам, о существовании которых оно, возможно, даже не догадывается и которые могут появиться в результате изменений во внешней среде.

Согласно ресурсному подходу в основе устойчивых конкурентных преимуществ лежит уникальное сочетание возможностей и ресурсов, которые формируют ключевую компетенцию предприятия, создают потребительскую ценность товаров и услуг и определяют уникальность предприятия в конкурентной среде. Идентификация и использование таких уникальных активов, ресурсов и возможностей позволят предприятию создавать устойчивые конкурентные преимущества.

Факторы конкурентных преимуществ разделяют по критерию их устойчивости:

1) факторы, обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества, – управляемые, трудно имитируемые конкурентами параметры внутренней среды

предприятия, развитие которых обеспечивает выпуск нового, уникального продукта с новыми потребительскими свойствами;

2) факторы временного конкурентного преимущества – легко имитируемые конкурентами или «случайные», благоприятные для развития предприятия параметры внешней среды.

Именно факторы первой группы составляют основу формирования уникальных возможностей и компетенций предприятия, которые создают его конкурентные преимущества.

Взаимосвязь указанных факторов и их связь с ключевой компетенцией предприятия представлены на рис. 1.2. Преобразование факторов временного конкурентного преимущества в неотъемлемые атрибуты длительного стратегического успеха предприятия происходит на основе сложного взаимодействия факторов, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества (ключевых компетенций).

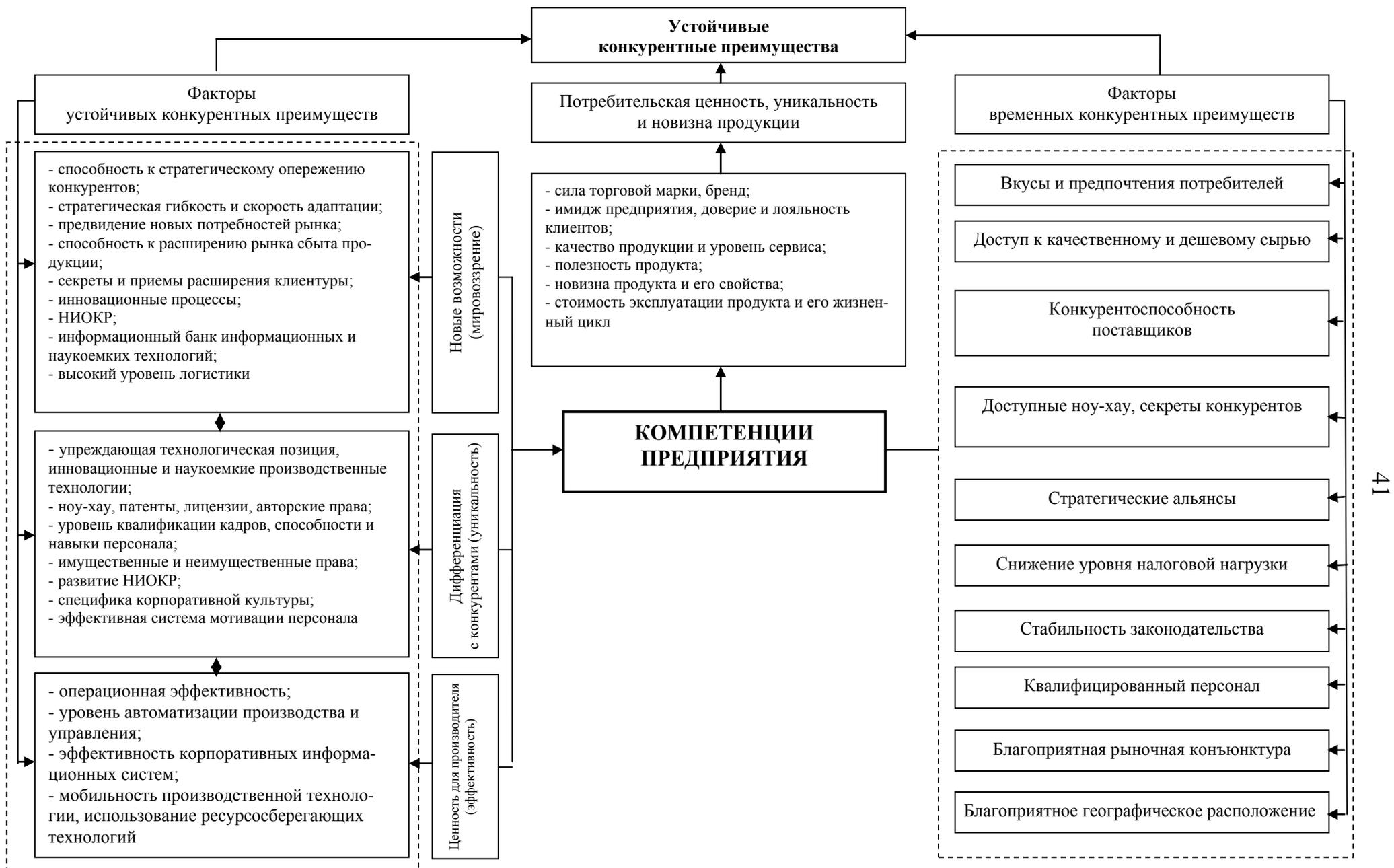


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь факторов конкурентных преимуществ и компетенций предприятия (обобщено на основе источника [96])

Устойчивые конкурентные преимущества являются базисом, на котором строится успешный бизнес. Устойчивые конкурентные преимущества – это длительная выгода применения некоторой уникальной стратегии, которая создает потребительскую ценность товаров и услуг предприятия и основывается на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и возможностей, которые не могут быть скопированы конкурентами. Конкурентные преимущества дают возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами в течение длительного времени. Признаками устойчивых конкурентных преимуществ являются уникальность, сложность копирования, устойчивость, преимущество перед конкурентами, универсальность.

Следует акцентировать внимание на том, что согласно постулатам ресурсного подхода устойчивые конкурентные преимущества определяются уникальным сочетанием способностей и ресурсов предприятия (ключевые компетенции предприятия), создающих потребительскую ценность товаров и услуг и определяющих уникальность предприятия в конкурентной среде.

Основу устойчивых конкурентных преимуществ предприятия составляют сферы его ключевых компетенций, которые формируются исходя из его способностей использовать имеющиеся ресурсы, создавая дополнительную потребительскую ценность (рис. 1.3).

С точки зрения ресурсов предприятия, устойчивые конкурентные преимущества обеспечиваются путем непрерывного развития существующих и создания новых ресурсов и возможностей в ответ на быстроизменяющиеся условия внешней среды. Среди этих ресурсов и возможностей наиболее важными, создающими ценность в новой экономике, являются знания и способности, которые образуют ключевые сферы компетенции предприятия. Создание уникальных конкурентных преимуществ предприятия возможно благодаря двум видам возможностей – отличительным и воспроизводимым – и их уникальной комбинации, которая обеспечивает синергический эффект.

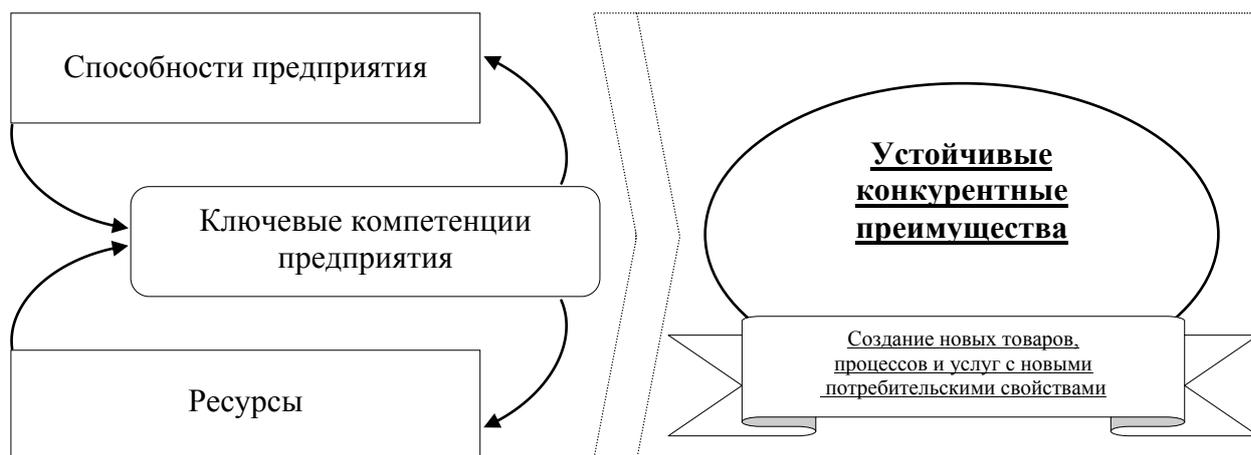


Рисунок 1.3 – Источники устойчивых конкурентных преимуществ согласно ресурсной теории (авторская разработка)

Отличительные способности – характеристики предприятия, которые не могут быть с легкостью скопированы конкурентами, они являются базисом формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Примерами отличительных способностей могут быть патенты, эксклюзивные лицензии, сильные бренды, эффективное лидерство, командная работа или неявные знания. Воспроизводимые способности – это те способности, которые конкуренты могут купить или создать, то есть сами по себе они не могут быть источником конкурентных преимуществ.

Таким образом, конкурентные преимущества предприятия следует рассматривать как способности создавать более высокую и узнаваемую потребительскую ценность по сравнению с конкурентами, возникающую благодаря динамике ключевых способностей предприятия, которая характеризуется уникальностью в конкурентной среде и приводит к росту экономических показателей.

Конкурентные преимущества предприятия, основанные на его ключевых способностях, являются устойчивыми, уникальными, защищенными от имитации конкурентами и позволяют создать высокую потребительскую ценность, узнаваемую потребителем, что, в конечном итоге, определяет уникальность

предприятия в конкурентной среде и обеспечивает ему преимущество перед конкурентами. При этом взгляды на такое преимущество и уникальность предприятий в целом существенно различаются, обуславливая существование различных позиций при формировании конкурентных преимуществ предприятия.

## **1.2 Ресурсный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятий**

С начала 1990-х годов в мировой теории и практике стратегического управления доминирует ресурсный подход, основным постулатом которого является то, что конкурентные преимущества современного предприятия все меньше зависят от внешней среды и все больше – от эффективности использования внутренних ресурсов.

Несмотря на свою актуальность, сегодня определены только понятийно-терминологический аппарат и общие концепции ресурсного подхода, сформированы универсальные подходы к методологии конкурентного анализа на основе способностей и компетенций. Это обуславливает необходимость развития его теоретических основ, предшествующих разработке концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей.

Аксиомами ресурсной концепции являются два эмпирических обобщения: существующие системные различия между предприятиями заключаются в степени контроля ресурсов, необходимых для реализации стратегий, и эти различия относительно стабильны [96].

Каркас ресурсной концепции приобретает завершенность, когда эти обобщения комбинируются с двумя допущениями, заимствованными из экономической теории: различия между доступными ресурсами предприятий порождают различия в их хозяйственных результатах; предприятия стремятся повысить (максимизировать) эти результаты.

Главный тезис ресурсной концепции заключается в следующем: успех предприятия в конкурентной среде зависит от наличия у него уникальных ресурсов и организационных возможностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества предприятия [97].

Если ранее (например, согласно М. Портеру) сущность стратегии предприятия состояла в оптимальной его адаптации к изменениям внешней среды, а концепция стратегии была, таким образом, реактивной, то при ресурсном подходе она стала проактивной, заключающейся в опережающем создании, содержании и развитии специфических для предприятия ресурсов и компетенций.

Следовательно, согласно ресурсному подходу к высоким прибылям приводит не подражание лучшим моделям конкурентного поведения, а всестороннее развитие уникальности предприятия как основы предложения его потребителям уникальных товаров и услуг. Фактически содержанием успешных стратегий стало считаться не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных, трудно копируемых другими предприятиями, организационных способностей и компетенций как залога лидерства в бизнесе [97].

Очевидно, что в современных условиях бизнеса залогом формирования конкурентных преимуществ предприятий становится их способность к непрерывному новаторству. Способности к инновациям должны быть уникальными, а также сложно поддаваться копированию или приобретению на рынке конкурентами, обеспечиваться благодаря так называемым «механизмам изоляции», к которым относятся отраслевые технические стандарты (выдающийся пример: Microsoft), уникальные активы, «неявные» знания (технологические и управленческие ноу-хау), высокие затраты на привлечение новых поставщиков и т.д.

В тоже время совершенно недоступными на рынке могут быть именно специфические для каждого предприятия защитные механизмы организационного происхождения, такие как, например, уникальная историческая траектория

развития предприятия [98] и неопределенность причинно-следственных связей [99; 100], не позволяющие соперникам точно определить, каким образом обладание конкретным набором ресурсов и возможностей приводит к успехам в конкуренции.

Ключевые способности являются более весомыми для успеха в конкуренции, чем обладание любыми другими ресурсами – материальными (недвижимость, производственные сооружения, сырье и т.д.) и нематериальными (репутация, бренды, патенты и др.). Способности предприятия позволяют превратить доступные другим ресурсы в продукты, процессы и услуги с новыми потребительскими свойствами.

Идея о том, что ключевые способности предприятия являются важным компонентом конкурентного преимущества, сама по себе не нова и прослеживается в ранних работах представителей школы стратегического управления. Так, в 1957 г. П. Селзник в своей книге «Лидерство в управлении» стал одним из первых, кто доказал, что именно внутренние факторы предприятия, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной стратегии. Ученый утверждает, что в бизнесе прошлое определяет настоящее. В ходе своего развития предприятие формирует определенный «характер», который автор назвал «отличительной компетенцией», проявляющейся через ряд «особых возможностей и ограничений», содержащихся в «институциональной системе, формирующейся со временем и влияющей на способность предприятия формировать и соблюдать определенные стратегии» [101]. При этом подобная «отличительная компетенция», которую можно использовать в одном виде деятельности, может выполнять сдерживающую роль и становится «отличительной некомпетенцией» в другом. В свою очередь, «искусство управления», по мнению П. Селзника, заключается именно в умении установить соответствие деятельности предприятия целям его развития и стратегии.

Подобной позиции придерживается И. Ансофф. Ученый считает, что разработка стратегии предприятия невозможна без наличия внутренних

возможностей для реализации принятых решений или, по крайней мере, вероятности их получения. Развивая данную мысль, И. Ансофф в работе «Корпоративная стратегия» предлагает шаблонный список умений и ресурсов – так называемую «сетку компетенций», которая должна регулярно составляться как для самого предприятия, так и для его конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке. Эта аналитическая модель позволяет обосновать стратегические решения, особенно по диверсификации бизнеса [102].

Дальнейший поиск возможностей связи способностей предприятия с факторами внешней среды осуществлен в концепции формирования конкурентного преимущества на основе соотношения отличительных компетенций и существующих возможностей. Ряд публикаций (которые указаны в источнике [103]) обусловил появление широко известной модели стратегического анализа сильных и слабых сторон предприятия, внешних возможностей и угроз.

И. Хироюки выделяет «невидимые» активы предприятия, под которыми понимает его атрибуты, имеющие потенциал создания прибыли, но не отображающиеся в отчетности (репутация, технические знания и опыт, лояльность покупателей). Автор особо подчеркивает долгосрочный характер источника конкурентного преимущества, которое формируется на основе нематериальных активов [104].

Таким образом, ключевые способности предприятия выступают ресурсом, который используется для достижения привилегированного положения на рынке, то есть устойчивого конкурентного преимущества.

В данном контексте процесс развития предприятия следует рассматривать как его действия, направленные на получение и расширение своих ресурсных возможностей. Поскольку развитие каждого предприятия происходит по индивидуальной траектории, ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятий, тоже отличаются. История развития предприятия, накопленный опыт, организационная культура, сильные стороны и способности – все это создает его

ключевые атрибуты, которые являются более устойчивыми, чем изменяющиеся переменные внешней среды и запросы рынка, а также формирует конкурентные преимущества.

Следовательно, конкурентные преимущества предприятия – это стратегические активы, обуславливающие возникновение ценности, которую предприятие приносит своим клиентам. Другими словами, это активы, от которых зависит то, как предприятие сможет противостоять новым угрозам со стороны конкурентов – угрозам, о существовании которых оно, возможно, даже не догадывается и которые могут появиться в результате изменений во внешней среде.

Согласно ресурсному подходу в основе устойчивых конкурентных преимуществ лежит уникальное сочетание способностей и ресурсов, которые формируют ключевую компетенцию предприятия, создают потребительскую ценность товаров и услуг и определяют его уникальность в конкурентной среде. Идентификация и использование предприятием таких уникальных активов, ресурсов и возможностей позволяет ему создавать устойчивые конкурентные преимущества.

Анализ специальной экономической литературы [105-124] позволил сделать следующие выводы:

- среди учёных и практиков все больше внимания уделяется концепции «динамических способностей» предприятия, которые, по определению её основоположника Д. Тисса, являются «потенциалом интеграции, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [125]. Другими словами, предприятие должно развивать способности особого типа для распознавания новых возможностей бизнеса и их имплементации внутри предприятия (путем его перманентной трансформации);

- отдельные учёные сводят ресурсный подход к «концепции интеллектуального потенциала предприятия». При определении знания как ценного ресурса предприятия логика его стратегических действий становится продолжением ресурсного подхода в целом и концепции динамических

способностей в частности – различия в хозяйственных результатах предприятий интерпретируются как следствие асимметрии имеющихся у них знаний.

Ключевые постулаты ресурсной теории имеют большое значение для отечественных предприятий. Именно способности и компетенции, способные генерировать новое знание, а не доступные на рынке ресурсы (новейшее оборудование, технологии или сильные бренды), становятся залогом формирования устойчивых конкурентных преимуществ. В результате изучения ключевых положений ресурсного подхода к формированию конкурентных преимуществ установлено, что:

1) предприятия являются неоднородными вследствие различий в степени их контроля ресурсов (обладание уникальными ресурсами и организационными способностями), обеспечивающих формирование и развитие устойчивых конкурентных преимуществ и способность генерировать прибыль. На основе контроля ресурсов создаются «механизмы изоляции», в результате реализации которых предприятия накапливают различия и не способны копировать модели поведения друг друга;

2) различия в обладании уникальными ресурсами или организационными способностями достаточно устойчивы;

3) различия во владении портфелями ресурсов вызывают различия в экономических результатах предприятия.

Вышесказанное характерно для ресурсного подхода, в рамках которого сфокусировано внимание на механизме эффективного отбора ресурсов, наилучшем способе их эксплуатации (использования) с помощью имеющихся ключевых способностей предприятия.

Очевидно, что речь идет о необходимости гармоничной взаимообусловленности и взаимосвязи ключевых способностей предприятия и его конкурентных преимуществ. В данном направлении особый интерес представляет современный инструмент Гугл Трендс (Google Trends).

Изучение частоты запросов понятий «ключевые способности», «динамические способности», «способности предприятия», «компетенции

предприятия» позволил установить, что их количество незначительно. Результаты по запросу «компетенции» на русском языке представлены на рис. 1.4.

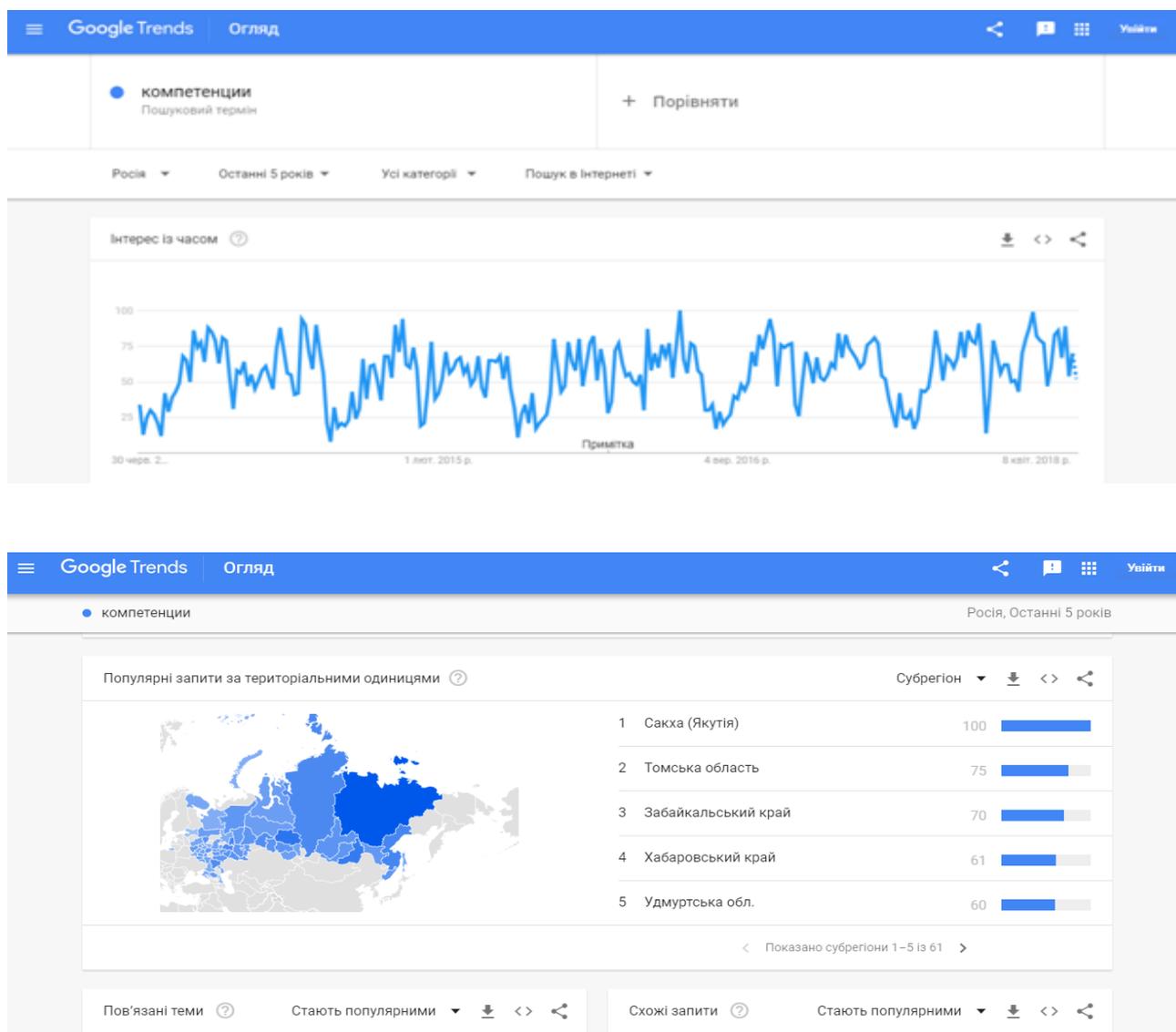


Рисунок 1.4 – Результаты по запросу «компетенции» согласно данным Google Trends (составлено автором)

Анализ тематических рубрик данного запроса свидетельствует о том, что понятие «компетенции» рассматривается в контексте компетенций персонала, управленцев, административных сотрудников, органов администрации.

В рамках исследуемой проблематики проанализированы поисковые запросы англоязычной аудитории. Так, согласно результатам по запросу «key

capabilities» (рис. 1.5) за последние 5 лет по всему миру количество запросов было нестабильным, термин имеет популярность в среднем 37,5%.

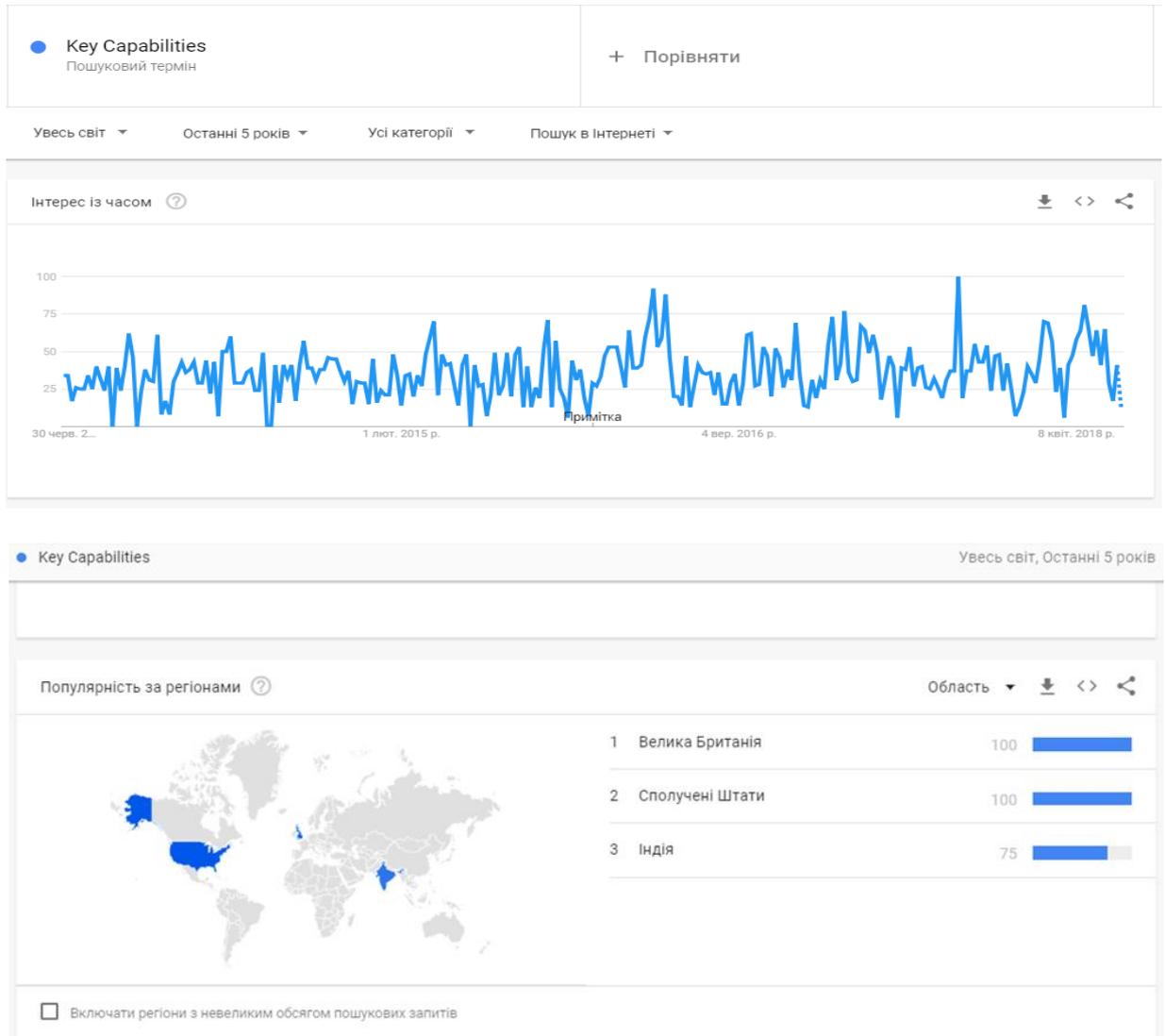


Рисунок 1.5 – Результати по запусу «key capabilities» согласно данным Google Trends (составлено автором)

Наибольшее количество запросов наблюдается в Великобритании, США и Индии. Тематические группы, связанные с данным запросом: цифровой формат, лидерство, маркетинг и инновации, цепочки создания стоимости (цепочки добавочной стоимости). Все данные, полученные по результатам этого исследования, полностью коррелируют как со смысловым значением исследуемого понятия, так и с тематическими группами, с которыми оно связано.

Практически аналогичные данные получены в результате анализа частоты запроса «dynamic capabilities» (рис. 1.6): количество запросов больше, чем в предыдущем случае, и популярность термина составляет в среднем 40%. Это, видимо, обусловлено тем, что понятие «динамические способности» более устойчиво, чем «ключевые способности».

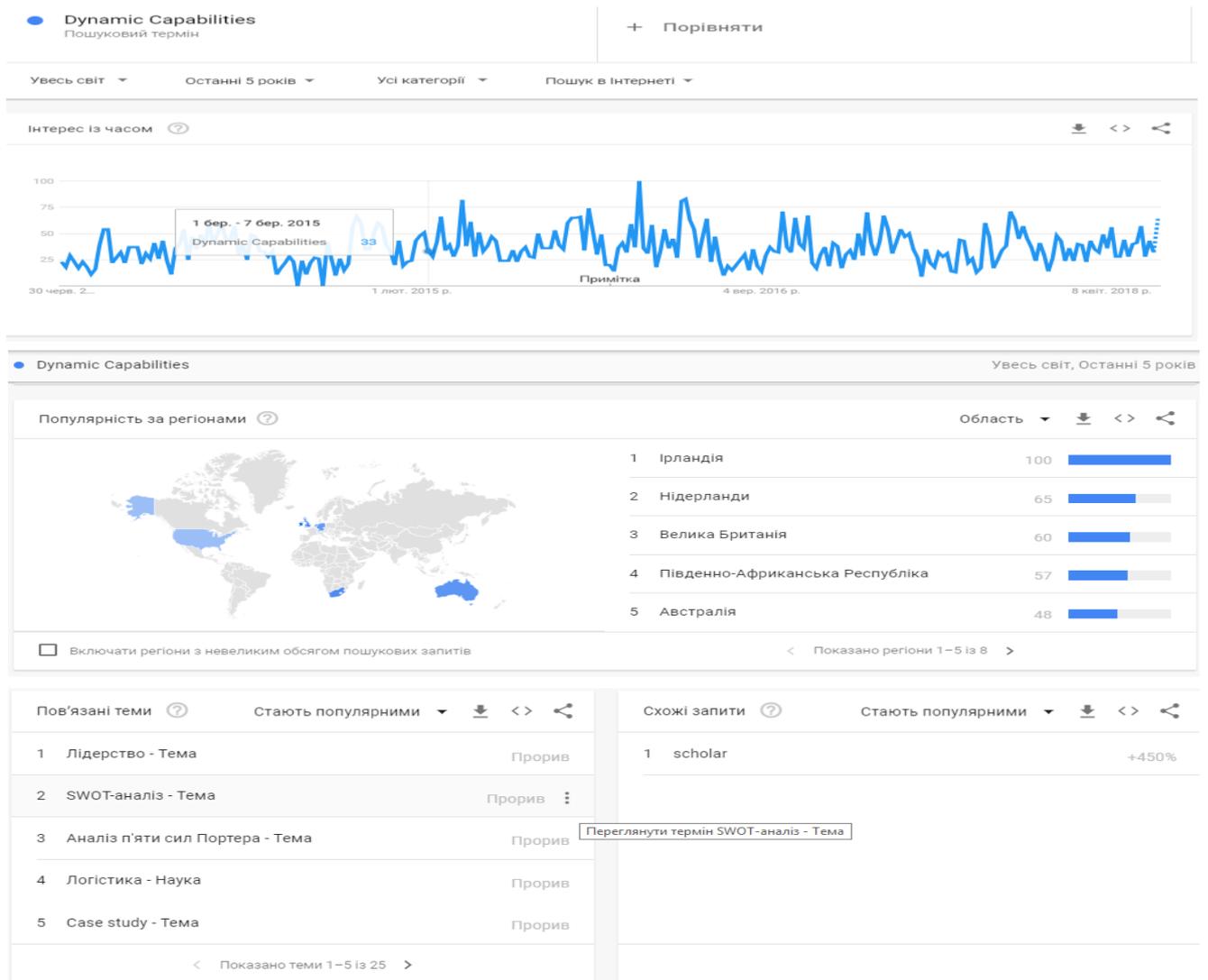


Рисунок 1.6 – Результати по запросу «dynamic capabilities» согласно данным Google Trends (составлено автором)

Наибольшее количество запросов наблюдается в Ирландии, Нидерландах, Великобритании, ЮАР и Австралии, то есть география запросов немного изменилась. Тематические группы, связанные с данным запросом: лидерство,

анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, логистика, изучение кейсов. Данные, полученные по результатам этого исследования, полностью коррелируют со смысловым значением исследуемого понятия, тематическими группами, с которыми оно связано, а также с результатами предыдущего запроса.

Ожидаемые результаты (отражающие эволюцию подходов к изучению конкурентных преимуществ, а именно географию публикаций) получены при изучении частоты запросов «dynamic capabilities» и «competitive advantages» (рис. 1.7). Количество запросов «конкурентные преимущества» почти в три раза превышает количество запросов «динамические способности».

Тематические группы, связанные с данными запросами: стратегия голубого океана (Blue Ocean Strategy), обзор, основанный на ресурсах (Resource Based View), Google Scholar (для запроса «динамические способности»), конкурентные ценовые преимущества и недостатки, права, привилегии и конкурентные преимущества, конкурентные цены (для запроса «конкурентные преимущества»).

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1) исследуемые термины («dynamic capabilities» и «competitive advantages») являются высокочастотными;

2) между исследуемыми понятиями вне зависимости от ключевой сферы поиска существует взаимосвязь, которая выражается в том, что поиск информации по одному из запросов сопровождается поиском по второму запросу;

3) географическое распределение запросов демонстрирует, что динамическими способностями интересуются преимущественно в развитых странах (более высокий уровень технологического и инновационного развития), а конкурентными преимуществами – преимущественно в развивающихся странах, которые имеют более низкий уровень экономического развития.

Таким образом, ключевые компетенции и способности следует рассматривать как стратегический актив предприятия, который лежит в основе формирования соответствующих стратегий и должен исследоваться как объект стратегического менеджмента.

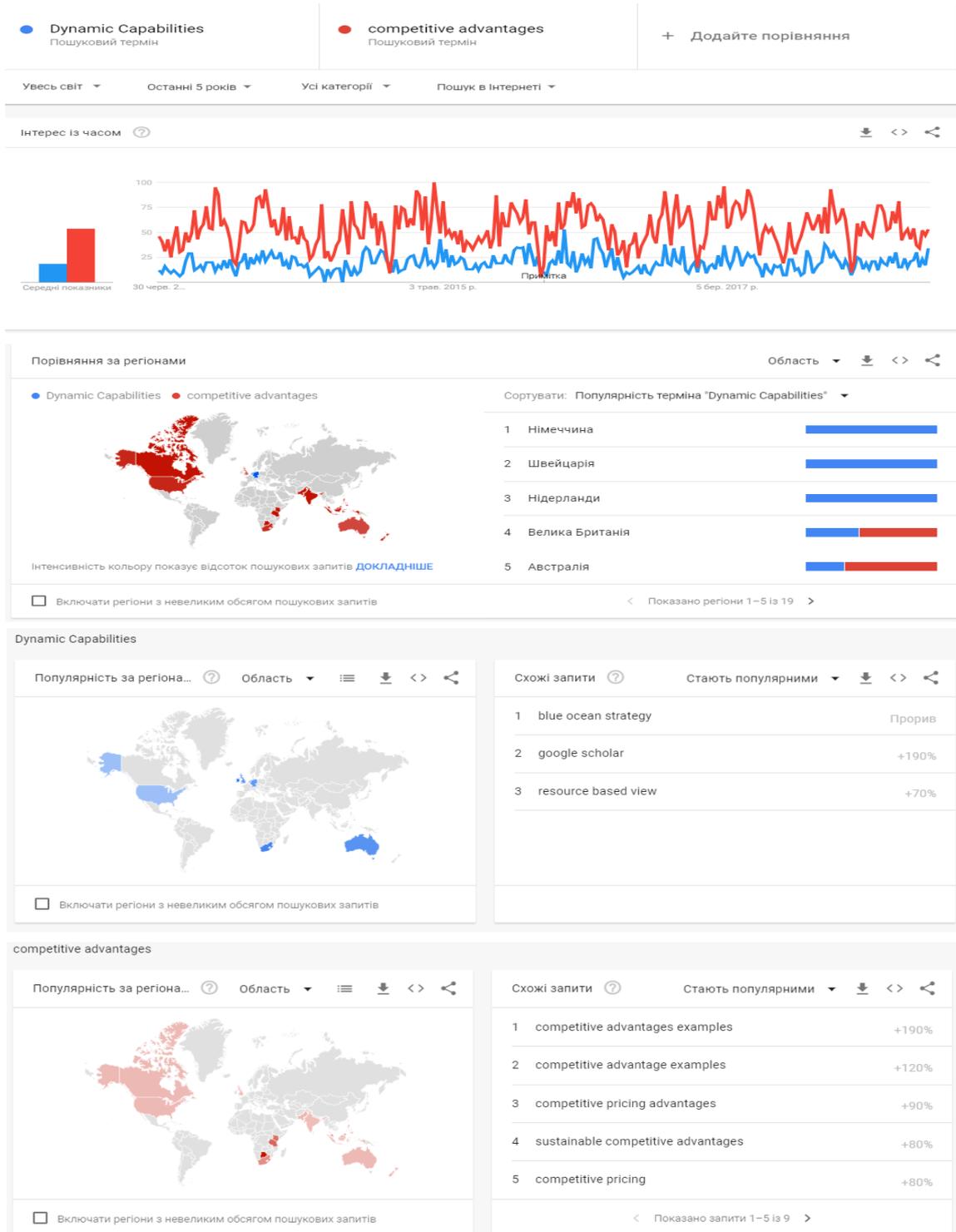


Рисунок 1.7 – Результати по запитам «dynamic capabilities» і «competitive advantages» згідно даним Google Trends (складено автором)

Дослідження сучасного етапу розвитку теорії стратегічного менеджменту показують, що домінують в поясненні успіху і невдач підприємств постіндустріального світу є ресурсний підхід, згідно

которому источники конкурентных преимуществ современного предприятия проявляются в уникальных комбинациях его ресурсов, умений, навыков. Однако, несмотря на почти двадцатипятилетнюю историю существования теории ресурсного подхода, его методический инструментарий остается неразвитым и имеет низкую прикладную ценность, что значительно снижает возможность практического использования концепций данного подхода [97].

Так, в частности, еще в начале 2000-х годов возникла мысль о том, что ресурсный подход исчерпал свой потенциал как теоретическая платформа формирования конкурентных преимуществ нового типа, что обусловило дальнейшее развитие «динамического направления» ресурсной теории стратегического управления.

В данном контексте интерес представляет утверждение В.С. Катькало [97] о том, что в настоящее время зарождается четвертый этап теории стратегического управления, особенностью которого является учет динамического аспекта стратегии предприятий. Основными отличиями динамического подхода к формированию конкурентных преимуществ предприятия, в отличие от традиционного подхода ресурсной концепции [126], являются следующие:

- характерное эффективное размещение ресурсов; исследование условий и процессов, направленное на управление конкурентоспособностью предприятия;
- попытка преодоления статичности рутин (традиционный подход) и определение факторов их эволюции;
- в рамках динамического направления формирования конкурентных преимуществ внимание сфокусировано на интеграции, обновлении, реконфигурации и воспроизводстве ресурсного пучка (набора), то есть на изменении ресурсной базы предприятия с целью поддержания его конкурентных преимуществ в условиях быстрых технологических изменений.

Традиционный ресурсный подход к формированию конкурентных преимуществ предприятия не учитывает таких важных факторов формирования конкурентоспособности, как рост ожиданий сотрудников и клиентов, повышение потребительской ценности и высокий темп технологических изменений. Это

связано с неопределенностью внешней среды предприятия, слабой прогнозируемостью направлений и темпов ее изменений, лавинообразным характером рисков и возникновением кризисных явлений, сложностью внешней среды (значительным количеством факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия), высокой динамичностью и нестабильностью, информационной асимметрией, недостаточностью и недостоверностью информации.

В частности, наблюдаются существенные изменения в технологиях, сокращение жизненного цикла товаров, возрастающая глобальная конкуренция, быстрое распространение ноу-хау, то есть динамизм, характеризующийся разнородностью внешней среды. Возникает ситуация, при которой внешняя среда «разрушает» ценность существующих компетенций предприятия и требует их постоянного обновления. Сложные условия функционирования предприятий отражаются в стратегическом управлении посредством формирования концепции турбулентности внешней среды [127]. Кроме того, формулируется закон ускорения темпов общественного развития – все процессы, протекающие в обществе и приводящие к конечному результату, имеют тенденцию к ускорению. Как результат, сокращение жизненного цикла продуктов и рост темпов функционирования предприятий [128].

Следует также отметить, что с каждым последующим этапом развития экономики изменения происходят все активнее и динамичнее в связи с увеличением подвижности и непрогнозируемости внешней среды, а также с ускорением возникновения и внедрения инноваций. В условиях турбулентности экономической среды недостаточно следовать одной стратегии развития в течение длительного периода времени. Для достижения экономических (и социальных) результатов важно не только удерживать конкурентное преимущество долгое время, но и обеспечивать достижение совокупности конкурентных преимуществ, создавать поток краткосрочных конкурентных преимуществ, постоянно реконфигурируя ресурсы [129].

В таких условиях предприятие должно обладать проактивными способностями, «играть на опережение», не только адекватно реагировать на изменения внешней среды, а пытаться изменять (или влиять) состояние внешней среды в соответствии со своими стратегическими целями.

Вышесказанное требует координации всех типов сложных процессов предприятия в режиме реального времени, что приводит к повышению внутренней сложности предприятия (правило многообразия Эшби), способности «почувствовать» изменения во внешней среде и воспользоваться ими (параметр неопределенности), возможности сформировать новые способности (динамичность) [130-133].

Следовательно, изменение природы конкуренции, развитие глобализационных процессов обуславливают высокий уровень неопределенности внешней среды, который зачастую не соответствует динамике развития предприятия. В такой ситуации возникает противоречие между стабильным развитием предприятия, с одной стороны, и необходимостью постоянных изменений – с другой. Иными словами, возникает потребность в новых действенных концепциях внутренней и внешней трансформации предприятий в условиях динамичных изменений внешней среды, одним из которых является концепция ключевых возможностей предприятия как эффективной предпосылки формирования его конкурентных преимуществ.

Впервые понятие «способности предприятия» в контексте динамической концепции было сформулировано в работе Д. Тиса, Г. Пизано и Е. Шуена в 1994 г. [125], а также авторы разработали концепцию динамических способностей предприятия, определили пути их развития.

В связи с ростом количества научных работ, посвященных формированию концепции динамических способностей предприятия (труды Г. Хамела, К. Прахалада, Р. Вернерфельта, Дж. Барни, К. Эйзенхардт), было невозможно построить целостное представление о данной концепции, поскольку исследования того времени не носили системного характера, а ученые по-разному трактовали понятие «способности предприятия».

Кроме того, концепция способностей предприятия основывалась на абстракции такого высокого уровня, который можно использовать для широкого философского дискурса, но невозможно применить для объяснения реальных экономических проблем [138]; она была пронизана противоречиями и несоответствиями [135]; характеризовалась ограниченностью для эмпирических исследований (К. Эйнзендхарт, К. Мартин, Дж. Барни) и сложностью для измерения (М. Краатц, Е. Заяц).

Основу концепции динамических способностей составляет ресурсный подход к стратегическому управлению предприятием. В отличие от традиционной четырехфакторной классификации экономических ресурсов, согласно неоклассической теории ресурсный подход предполагает, что к экономическим ресурсам предприятия относятся также его способности в сфере инноваций, генетические механизмы (тенденции) эволюционных изменений труда, капитала и других ресурсов, влияющих на траекторию развития предприятия [126].

Однако исключительно ресурсы не создают конкурентное преимущество, только комбинируя их, можно приобрести устойчивое конкурентное преимущество, которое воплощается в компетенциях предприятия. С учетом этого значительное влияние на введение в научный обиход категории «компетенция предприятия» оказали К. Прахалад и Г. Хамел. В частности, знаковым является их труд «Конкурируя за будущее» [26].

Учёные в своем исследовании фокусируют внимание на анализе процессов создания рынков будущего путем развития у предприятия ключевой компетенции. Несмотря на приоритет внутренних источников формирования конкурентных преимуществ по сравнению с внешними, в рамках ресурсного подхода значительное влияние на формирование компетенций предприятия оказывает и внешняя среда функционирования, которая актуализирует использование такого традиционного инструмента стратегического анализа, как методика М. Портера. При данном подходе профиль компетенций предприятия учитывает как его внутренние ресурсы, так и отраслевые факторы, например ключевые факторы успеха.

Компетенции предприятия – понятие многогранное и комплексное, поэтому идентифицировать их на предприятии достаточно сложно. Частичное решение этой задачи возможно благодаря наработкам представителей системно-интеграционной теории предприятия (Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев), которые трансформировались в системную теорию экономики [124].

В рамках системного подхода, как экономической парадигмы, компетенции предприятия рассматриваются не только как рутины / паттерны / ресурсы деятельности, но и как системы. Такой фокус исследования компетенций предприятия позволяет учитывать закономерности группировки экономических систем по четырем базовым типам: ресурс (объект), среда, процессы и проекты.

Следовательно, компетенции предприятия могут одновременно проявляться и как ресурсы (например, исследовательская инфраструктура, научные специалисты), и как процессы (отбор новых технологий, процессы, обеспечивающие успешное использование инноваций клиентов и др.).

В свою очередь, рост неопределенности внешней среды, активное развитие интеграционных процессов, динамичные изменения практически всех аспектов хозяйствования в результате ускоряющегося технологического развития обуславливают необходимость поиска внутренних возможностей для обеспечения инновационного развития предприятия.

Именно «прорывные инновации / технологии» обеспечивают предпочтение предприятиям на новых рынках, формируя ценность для клиентов, которой еще не существует и которая является проявлением динамических способностей предприятия [135].

Активизации инновационного процесса способствует развитие партнерских отношений, проявляющихся в создании сетевых структур, стратегических альянсов, в рамках которых компетенции различных предприятий на основе эффекта синергии формируют динамические способности.

В целом динамические способности формируются на основе таких современных концепций стратегического управления [136-147], как «стратегия

голубого океана», концепция «соконкуренции», «предпринимательские экосистемы», реляционная концепция фирмы и др.

Наличие динамических способностей предприятия предполагает своевременное распознавание перспективных технологических идей, постоянный поиск и обновление комбинаций компетенций предприятия, что реализуется в рамках концепции «стратегического предвидения».

По мнению К. Омае, для того, чтобы выживать и развиваться в современном мире, недостаточно принимать рациональные, традиционные решения на основе прошлого опыта, этого оказывается недостаточно для достижения успеха [148]. Стратегическое предвидение выступает важным условием формирования динамических способностей и включает стратегическое видение и соответствующие действия для их реализации. К основным признакам наличия у предприятия (отдельных сотрудников) стратегического мышления (предвидения) учёный относит проактивность, перспективность, инновационность, креативность, системность.

Следует согласиться с тем, что основой формирования ключевых способностей предприятия выступает обучение, поскольку в процессе обучения как определенной формы деятельности «скрытые» знания превращаются в «явные» (подход Х. Такеучи, И. Нонака [149]). Особое значение приобретает «коллективное знание» как «процесс формирования опыта в форме эксперимента по изменению «репертуара» путем реконфигурации и рекомбинации ресурсов» [150-152]. Формирование «коллективного знания» предприятия обеспечивает возможность решения в будущем политических проблем (применение уже привычного арсенала – инструментария для решения аналогичных проблем).

Таким образом, на каждом этапе развития теории стратегического управления ученые исследовали новые парадигмы, концепции, способы и методы формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды предприятия. Каждая парадигма предлагала свою концепцию достижения устойчивых конкурентных преимуществ

на основе анализа важных факторов достижения долгосрочного успеха предприятия. Именно концепция ключевых способностей предприятий имеет весомые преимущества при изучении вопросов конкуренции в условиях постиндустриальной экономики, а именно:

1) открывает перспективы целостного анализа различных аспектов стратегии предприятия, в рамках которого внимание сфокусировано на важных факторах долгосрочного успеха предприятий – предпринимательских способностях (поиск новых возможностей бизнеса и получение экономических выгод), которые отражают главную для современности тенденцию к постоянному обновлению знаний;

2) уникальная комбинация различных подходов (в том числе ресурсного), которые интегрированы в концепцию динамических способностей, позволяет сочетать исследования процессов адаптации и управления изменениями, механизмы организационного обучения с экономическими исследованиями стратегии предприятия;

3) концепция ключевых способностей раскрывает механизм конкурентных преимуществ, характерный, прежде всего, для инновационной экономики. Основой данного механизма выступает не только имеющиеся у предприятия ключевые стратегические активы, но и формирование способности получения экономических выгод из знаний как активов.

Ресурсный подход является фундаментом для развития концепции динамических способностей предприятия, предполагает конфигурацию и реконфигурацию ресурсов предприятия и их компетенций. Имеющийся портфель ресурсов не способен обеспечить устойчивость конкурентных преимуществ современных предприятий, поэтому концепция динамических способностей предприятий – это «динамичная версия» ресурсного подхода.

Согласно логике концепции ключевых способностей предприятий источником их устойчивых конкурентных преимуществ являются стратегические ресурсы, на основе которых формируются компетенции предприятий. Конфигурация и реконфигурация последних обеспечивают создание ключевых

способностей, что отображено в иерархичности данной концепции и ее многоуровневой структуре.

На разных этапах развития теории стратегического управления наблюдается смещение акцентов относительно формирования источников конкурентных преимуществ предприятий как фактора формирования ценности с внешних источников на внутренние, и наоборот.

В рамках концепции ключевых способностей предприятий внимание акцентируется на внутренних источниках формирования конкурентных преимуществ. Как отмечает Дж.С. Дэй, концепция ключевых способностей предприятия учитывает и внешние, и внутренние источники его конкурентных преимуществ, а также предусматривает реконфигурацию внешних и внутренних компетенций [153].

Классическая интерпретация концепции ключевых способностей базируется на анализе источников, методов создания и развития конкурентных преимуществ предприятия, функционирующих в условиях быстрых технологических изменений. Развивая такую основу, Д. Тис разработал концепцию динамических способностей предприятия на основе анализа «инновационной фирмы в мире шумпетерианской конкуренции» [125]. По результатам исследования ученый заключил, что высокотехнологичным компаниям недостаточно обладать уникальными ресурсами (технологиями, знаниями, ноу-хау), необходимо также демонстрировать проактивное стратегическое поведение.

Авторами работ [153; 154] сформулирована рабочая гипотеза о том, что динамические способности необходимы не только на рынках, где инновации являются ключевым параметром конкуренции, но и на предприятиях, реализующих стратегии активного роста:

- 1) на растущем рынке, когда стоит задача поиска направлений роста и ресурсов для его обеспечения;
- 2) на стабильном рынке, если он не занимает лидирующее положение, но стремится завоевать уникальное конкурентное преимущество.

Концепция динамических способностей имеет перспективы применения в областях, которые не являются высокотехнологичными, а также все предпосылки стать универсальной теорией стратегического управления предприятием. На рис. 1.8 отражена сущность ресурсного и рыночно-позиционного подходов через призму стратегической теории в контексте ключевых способностей предприятия.



Рисунок 1.8 – Основные концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей (составлено на основе обобщения источников [125; 139; 154])

Несмотря на наличие теоретических разработок в сфере ключевых способностей предприятия (в основном зарубежных исследователей), проблема формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования его ключевых способностей требует научного обоснования и развития.

В процессе исследования выявлены и систематизированы следующие теоретические проблемы формирования конкурентоспособности предприятия в условиях динамических изменений внешней среды:

- теоретико-терминологические (обусловлены непониманием сущности динамических способностей предприятия, идентификации и классификации их ключевых составляющих, оценки влияния на экономические результаты деятельности предприятия, определения роли и места концепции динамических способностей в системе стратегического управления предприятием);

- теоретико-организационные (теоретическое обоснование моделей и логики организации обеспечения развития динамических способностей предприятия);

- теоретико-методические (отсутствие теоретического обоснования механизма формирования и развития динамических способностей предприятия).

Таким образом, согласно ресурсному подходу в основе конкурентных преимуществ лежит уникальное сочетание способностей и ресурсов, которые формируют ключевую компетенцию предприятия, создают потребительскую ценность товаров и услуг и определяют уникальность предприятия в конкурентной среде. В свою очередь, интерпретация ресурсного подхода через призму формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей требует как теоретической разработки, так и формирования методологических основ.

Вышеизложенное актуализирует научную проблему отсутствия концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей, решение которой позволит:

- в теоретической плоскости – сформировать основы и обосновать необходимость формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей;

- в практической плоскости – адаптировать инструментальное обеспечение диагностики ключевых способностей предприятий, определить главные направления формирования их конкурентных преимуществ на основе формирования и развития ключевых способностей, разработать конкурентную стратегию предприятий, базирующуюся на развитии их ключевых способностей.

### **1.3 Концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей**

В условиях последовательного перехода к информационному обществу и экономике знаний резко возрастает объем накопленных человечеством знаний, их источников, носителей, смыслов и контекстов. Управление знаниями сегодня выступает в качестве отдельной научной области и направления практической деятельности, которое объединяет в себе поиск, накопление, преобразование и контекстуализированное использование знания для достижения конкретных практических результатов.

Знание, которое используется вне контекста решения конкретных прикладных проблем, по сути, является информацией и данными. В этой связи одной из основных групп бизнес-компетенций современности выступают когнитивные (ментальные) компетенции, в частности компетенции поиска смыслов в больших массивах информации. Это позволяет выделить из огромного массива данных и бизнес-информации основные смыслы, формирующие тенденции, и подготовиться таким образом к изменениям бизнес-среды.

При этом мультидисциплинарный характер знаний предметной области, многообразие смыслов и контекстов осложняет задачу поиска и контекстуализированного использования знаний. Использование традиционных подходов к исследованию предметной области (изучение содержания отдельных понятий, анализ различных подходов к их интерпретации, обобщение результатов и выводы в соответствии с личностным контекстуальным подходом) зачастую не позволяет охватить весь спектр смыслов и контекстов, поскольку:

1) реализация междисциплинарного подхода в основном ограничивается использованием отдельных терминов различных областей знаний, которые не согласуются между собой, что нарушает логику всего исследования;

2) ученые зачастую по-разному трактуют сущность идентичных понятий, что приводит к терминологической путанице и подмене понятий;

3) количество определенных авторами понятий или недостаточно (не позволяет в полной мере раскрыть сущность предмета исследования), или чрезмерно (рассматриваются понятия, не относящиеся к предмету исследования).

Следовательно, разработка любых концепций, в том числе в рамках настоящего исследования, должна сопровождаться решением проблемы определения терминологического смысла концептуальных понятий. Это возможно путем формирования терминологической системы исследования, которая, в отличие от обычного анализа, последовательно рассматривает связи между понятиями и объединяет их в целостную систему.

Терминосистема в своем «классическом» понимании [155-172] выступает предметом исследования таких наук, как лингвистика, лексикография, терминография, семантика, морфология и т.д. Однако в настоящее время терминосистему целесообразно разрабатывать для любой области знаний, что позволит качественно выполнить анализ терминологического содержания понятий предметной области, выявить взаимосвязи со смежными предметными областями, концептуализировать и контекстуализировать эти понятия и разработать таким образом концепцию изучения объекта исследования.

По мнению отечественных ученых, данная проблема особенно актуальна для новых направлений развития наук гуманитарного направления, идеи которых нельзя считать логическими с позиций существующих парадигм. В последнее время наблюдается тенденция увеличения количества научных публикаций, посвященных анализу и обоснованию понятийно-категориального аппарата. Однако единые принципы толкования терминов и построения терминосистем в науках, изучающих человека в экономической среде, правила развития ее потенциала и его использование, пока не созданы [173-178].

Понятийно-терминологический аппарат науки представлен терминами, понятиями и категориями:

- термин – это слово или словосочетание, обозначающее четко очерченное специальное понятие какой-либо области науки, техники, искусства, общественной жизни и т.п. [173];

- понятие – это одна из форм отражения мира в познании, которая связана с использованием языка, форма обобщения предметов и явлений. Понятие отражает в мышлении единство существенных свойств, связей и отношений предметов и явлений. В понятии выделяют его объем и содержание [174];

- категория – это наиболее общее понятие, которое получено путем отвлечения (абстрагирования) от предметов их особых признаков [178].

Итак, термины в большей степени являются элементами языка, а понятия и категории – мышления. Необходимость акцентирования внимания именно на терминах обоснована в работе Н.Т. Куликовой, которая отмечает: «Система категорий и понятий науки меняется вместе с развитием научного познания, обогащается содержание, меняются взаимосвязи между категориями и их состав. Появление новых и изменение сущности существующих понятий и категорий требует обновления, уточнения и создания новых их номинаций. Такие номинации олицетворяются в терминах» [178].

Результаты анализа литературы по рассматриваемой проблематике [156-175] позволяют утверждать, что именно совокупность терминов, понятий и категорий, характеризующих определенную предметную область, а также связанных между собой различными логико-семантическими связями, следует называть терминосистемой.

При этом для разработки концепций изучения объектов необходимо четко понимать отличительные признаки терминосистемы:

- полнота – состояние терминосистемы, которое определяет наличие всех терминов, необходимых для обозначения любых понятий соответствующей предметной области;

- целостность – такое состояние терминосистемы, каждый термин которого связан с другим так, что либо он употреблен в определении иного понятия, либо в определении соответствующего понятия приняты другой термин этой терминосистемы;

- устойчивость – способность отражать систему взглядов в науке на определенном этапе, который имеет определенную продолжительность;

- структурированность – перечень терминов представляется в виде определенной упорядоченности (одноуровневой линейной или иерархической), то есть с подсистемами, которые отражают родовидовые связи, отношения целого и его частей, связи причины и следствия, отношения объектов и их признаков.

Вышеуказанные признаки целесообразно дополнить следующими:

- однозначность – четкая и однозначная формулировка терминов, что исключает двойственность суждений и конкретизирует предметную область;

- контекстуальность – контекстуальное исследование совокупности представленных в терминосистеме понятий, что позволяет использовать их для решения определенной научно-практической проблемы и формирует из разрозненных данных целостную систему.

Отличительные признаки терминосистемы представлены на рис. 1.9.

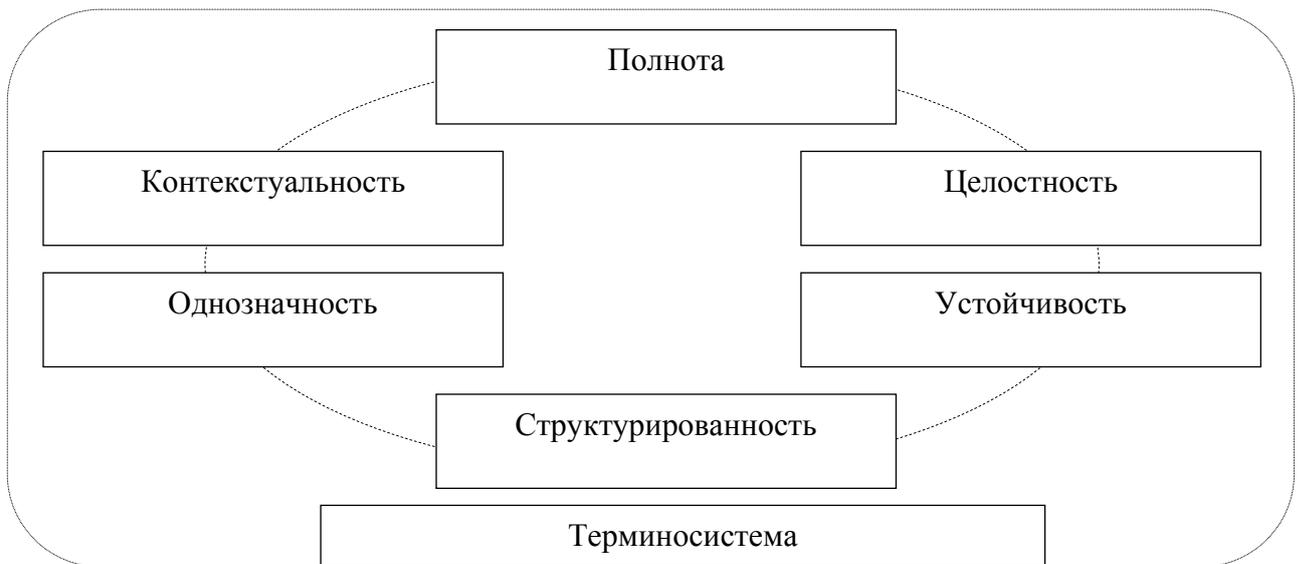


Рисунок 1.9 – Отличительные признаки терминосистемы (систематизировано и расширено на основе источников [170; 173; 174])

В результате анализа литературы, посвященной исследованию теоретических конструктов науки в целом и отдельных её областей в частности, определены этапы формирования терминосистемы:

1. Идентификация проблемы, предмета, объекта, цели и задач исследования. Это начальный этап любого исследования, именно эти элементы закладывают основу терминосистемы.

2. Выбор терминов, предметов и понятий – формирование перечня понятий, характеризующих определенную предметную область.

3. Определение содержания и проверка однозначности терминов. Предполагает группировку составляющих понятий таким образом, чтобы их можно было использовать без дальнейшей трансформации (однозначность определений, которые не требуют уточнения), а также уточнение понятий предметной области, имеющих размытый смысл, взятых из смежных наук или различных научных направлений и школ.

4. Упорядочивание понятий – предусматривает согласование терминов между собой, поиск связей и создание терминологической системы.

5. Верификация сформированной терминосистемы – проверка соответствия отличительным признакам терминосистемы (полнота, целостность и т.п.) и определение ее соответствия задачам исследования.

Этапы формирования терминосистемы представлены на рис. 1.10.

Следует подчеркнуть, что формирование терминосистемы является более сложным процессом, чем анализ понятийно-категориального аппарата, но вместе с тем обладает рядом преимуществ, главным из которых является построение системы терминов, выступающих логической основой структуры всего исследования.

Фактически большая часть структурно-логических схем исследования – это неформализованные и упрощенные терминосистемы или их фрагменты, а формирование единой терминосистемы позволяет все эти фрагменты связать в единое целое. Благодаря такой системности можно выявить контекстуально важные понятия для исследования, определить их терминологическое содержание и взаимосвязи между ними.



Рисунок 1.10 – Этапы формирования терминосистемы (составлено на основе источников [170; 173; 174])

Проведение семантического анализа терминов позволяет более качественно и полно отобразить их содержание в контексте предметной области знаний, выявить взаимосвязанные понятия, термины, обозначающие одинаковые понятия, понятия, не имеющие соответствующих терминов.

Отдельно следует обратить внимание на тот факт, что результатом формирования терминосистемы является упорядоченная структурно-логическая схема терминов, понятий и взаимосвязей между ними. При этом подходы к визуальному отражению сущности терминосистемы и способы её графической интерпретации разнообразны, а именно:

1. Способ графического представления всех терминов исследования и связей между ними. Этот способ целесообразно использовать, когда количество терминов и связей между ними незначительно. Его преимуществом является целостное представление всего терминологического обеспечения предмета исследования. Недостаток – сложность реализации при значительном количестве терминов и множественности взаимосвязей между ними.

2. Способ условного графического деления терминосистемы на отдельные подсистемы. Преимущества – фактическая неограниченность количества терминов и возможность выделения отдельных структурных элементов исследования. Недостаток – сложность представления связей между терминами различных подсистем. Кроме того, не каждое исследование можно разбить на отдельные подсистемы. Это нецелесообразно, когда существует большое количество связей между терминами различных подсистем, или невозможно однозначно классифицировать термины.

3. Способ отражения отдельного типа взаимосвязей (например, родовидовой или «часть-целое»), что подразумевает представление однотипных терминов с целью определения их взаимосвязи при рассмотрении близких по смыслу терминов. Преимущества – возможность детализации взаимосвязей между понятиями и согласование их содержания.

4. Способ графической детализации отдельного понятия. Этот способ используется при исследовании сложных и мультидисциплинарных понятий. Декомпозиция понятий и смыслов, использование семантико-логистического анализа позволяют сформировать терминосистему на основе одного понятия. Эта терминосистема строится на основе определения содержания данного понятия и описании различных вариантов его использования. Она дает возможность рассматривать все поле использования этого понятия, определить содержание производных терминов и случаи, когда они обозначают одинаковые понятия. Такая терминосистема выступает скорее инструментом согласования содержания терминов и понятий, которые они обозначают.

Интерпретируя вышеизложенное в контексте формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей, сформируем два последовательных, взаимосвязанных и взаимообусловленных блока терминологической системы: ключевые способности и конкурентные преимущества.

Логика взаимосвязи блоков терминологической системы положена в основу разработки концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей, идея которой заключается в том, что именно ключевые способности предприятия определяют его уникальность в конкурентной среде и выступают основой формирования конкурентных преимуществ.

На рис. 1.11 представлена структура терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей. В табл. 1.5 приведены определения основополагающих терминов разработанной терминологической системы.

Разработка терминосистемы предметной области не просто является более эффективным средством обмена знаниями и идеями, она выступает методологическим инструментом исследования. Как средство обмена идеями, терминосистема позволяет уточнить содержание различных понятий, определить особенности их использования, разграничить различные подходы к определению содержания и согласовать их между собой.

Сложность и многоуровневость терминологической системы предметной области, а также множественность связей между группами терминов, которые выявлены в процессе построения терминосистемы предметной области исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей, актуализируют необходимость разработки соответствующей концепции.

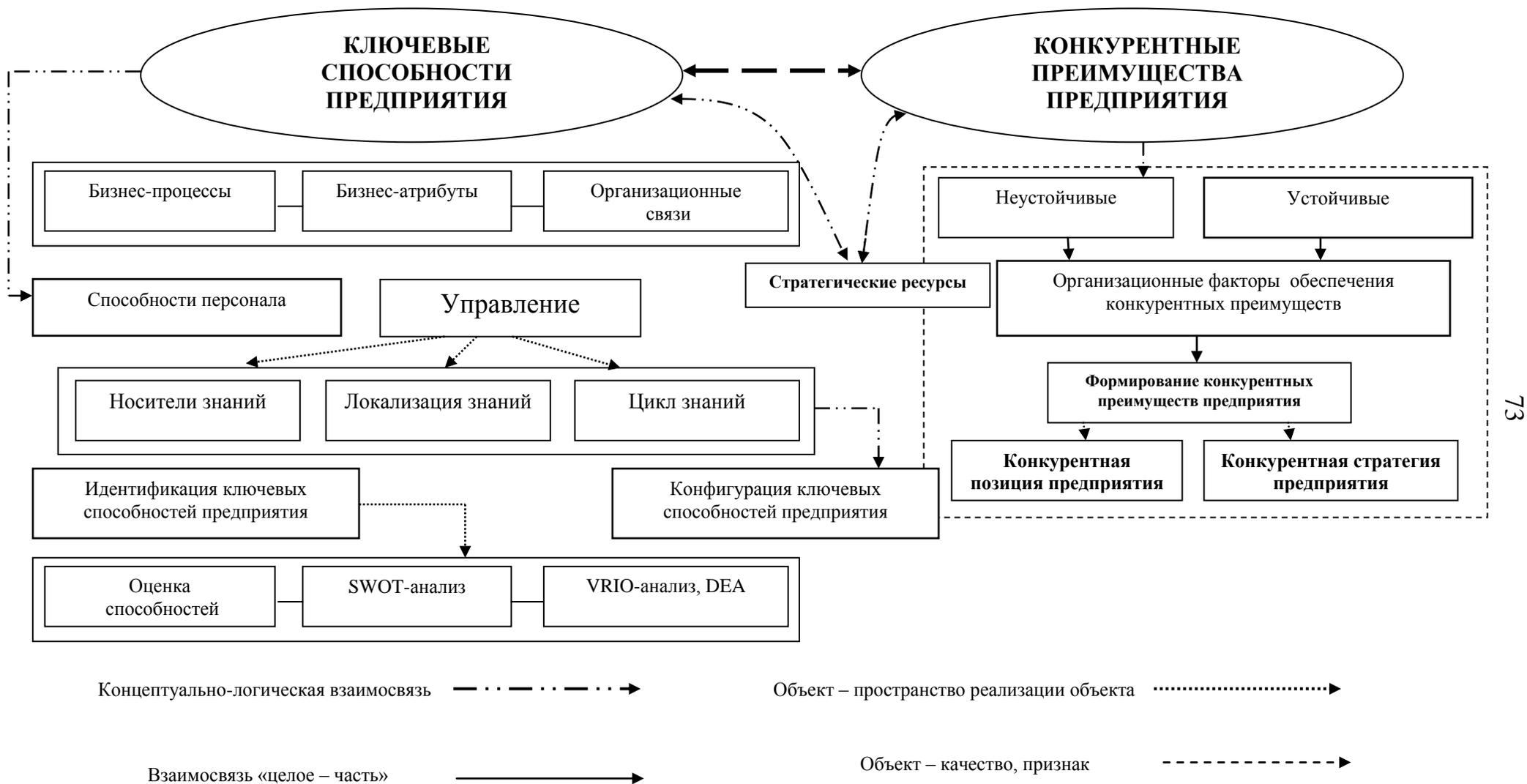


Рисунок 1.11 – Структура терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей (авторская разработка)

Таблица 1.5 – Основополагающие термины терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей<sup>1</sup>

Термин	Определение
Конкурентные преимущества предприятия	Способность предприятия создавать более высокую узнаваемую потребителем потребительскую ценность по сравнению с конкурентами, возникающую благодаря динамике ключевых способностей предприятия, определяющую его уникальность в конкурентной среде и измеряющуюся более высоким уровнем дохода
Устойчивые конкурентные преимущества	Уникальное сочетание способностей и ресурсов предприятия (ключевые компетенции), создающих потребительскую ценность товаров и услуг и определяющих уникальность предприятия в конкурентной среде
Ключевые компетенции	Уникальная совокупность знаний, навыков, опыта и организационных связей, которые в сочетании с ресурсами и технологиями формируют конкурентные преимущества предприятия и обеспечивают его рыночный успех
Ключевые способности предприятия	Уникальная для каждого предприятия совокупность бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность предприятия производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают ему конкурентные преимущества
Цикл знаний	Концептуальная схема структурирования движения знаний внутри предприятия и между ними. Оно формируется по двум направлениям: кодификация, то есть степень, до которой информация может быть сжатой и выраженной в явной форме (обычный текст более кодифицированным, чем изображения, а числовая информация – в большей степени, чем высказывания), и диффузия – степень распространения информации между определенным количеством агентов, которыми являются сотрудники предприятия
Бизнес-процессы	Совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание продукта или услуги, обладающей потребительской ценностью
Бизнес-атрибуты	Необходимые и неотъемлемые свойства бизнеса, определяющие его нацеленность на выпуск продукции и услуг, обладающих потребительской ценностью

<sup>1</sup> Обобщено на основе источников [160; 164; 168; 176-195].

По своему происхождению термин «концепция» в переводе с латинского «conceptio» означает «понимание, систему взглядов» [185], с французского «conception» – «система, совокупность, сумма взглядов» [194], с немецкого «konzeption» – «система взглядов, способ восприятия явлений и процессов» [187].

Следует согласиться с утверждением Н.В. Ващенко, которая наиболее точно раскрывает сущность и природу термина «концепция». По мнению автора, «...концепция является системой взаимосвязанных логично отстроенных,

вытекающих друг из друга взглядов (замыслов, идей) относительно любого явления или процесса (объекта исследования), нацеленных на решение проблем и задач по достижению целей (результата от ее использования) путем соблюдения принципов, применения соответствующих инструментов (способов, методов, планов), имеющих научное и практическое значение» [189, с. 89].

Очевидно, что на любом этапе разработки концепции основополагающими являются её структурные элементы, которые выступают, своего рода, продолжением гипотез исследования. При этом логика выделения структурных элементов в концепции не может быть систематизирована и унифицирована. Это обусловлено тем фактом, что генерирование концептуальной идеи представляет собой чрезвычайно сложный процесс. Стоит заметить, что наиболее радикальные научные идеи не являются логичными.

В данном контексте уместно привести позицию Главы Донецкой Народной Республики Д.В. Пушилина: «Правительством будет продолжен курс на деbüroкратизацию, на создание условий для развития добросовестной конкуренции, прозрачности норм и правил осуществления хозяйственной деятельности и сферы контрольно-надзорных отношений» [193].

При разработке концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей следует ориентироваться на те гипотезы, источником которых является не логика, а интуиция. Преимущество такого источника заключается в возможности формулировать несколько вариантов решения проблемы, способных сосуществовать, развиваться, дополнять друг друга.

На рис. 1.12 представлена концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей как совокупность трёх блоков: теоретического, методологического и практического.



Первый блок связан с теоретическим обоснованием концепции в рамках исследования, а именно: последовательным определением объекта, предмета, субъекта, процесса, основных категорий, цели и задач формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей.

В рамках первого блока особое внимание уделено главной идее, которая заключается в том, что идентификация и диагностика инновационно-технологической, организационной и личностной сфер ключевых способностей предприятий позволит сформировать их конкурентные преимущества.

С целью совершенствования направлений формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе формирования и развития их ключевых способностей в рамках второго (методологического) блока концепции необходимы диагностика и анализ ключевых способностей предприятий, результаты которых позволяют обоснованно смоделировать способности предприятий.

В третьем блоке концепции происходит формирование конкурентной стратегии предприятий, основанной на использовании и развитии их ключевых способностей посредством:

- 1) обоснования стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей;
- 2) развития ключевых способностей персонала как основы формирования конкурентных преимуществ;
- 3) развития инновационных способностей предприятий на основе рутинных процессов управления инновациями и изменениями.

Средством взаимосвязи теоретического, методологического и практического блоков концепции являются рабочие гипотезы, которые конкретизируют пути подтверждения основной идеи (достижения цели).

В процессе идентификации и диагностики ключевых способностей предприятий гипотезы целесообразно рассматривать как формы научного познания, с помощью которых создаются возможные результаты реализации

концепции. Каждая гипотеза ориентирована на разрешение противоречий между практикой и наукой.

В основу разработанной концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей положены следующие гипотезы:

1. Согласно постулатам ресурсной теории, а также концепциям компетентностного подхода К. Прахалада и Г. Хамела формирование конкурентных преимуществ предприятия лежит в плоскости внутриорганизационных факторов, а именно: ресурсов и способностей, комбинация которых формирует компетенцию предприятия как уникальную характеристику, отличающую его от конкурентов. Однако взаимосвязь «способности – компетенция – конкурентные преимущества» лежит вне сферы общеизвестных научных парадигм.

*Гипотеза:* использование идей ресурсной теории и компетентностного подхода позволит создать концептуальную модель формирования ключевых способностей предприятий в контексте формирования их конкурентных преимуществ.

2. Согласно концепциям компетентностного подхода наличие определенной конфигурации ключевых способностей предприятия является потенциалом формирования его компетенции, которая определяет уникальность предприятия в конкурентной среде и является основой конкуренции.

*Гипотеза:* идентификация способностей предприятий и формирование их определенной конфигурации (ключевые сферы компетенции) дают возможность определить конкурентные преимущества предприятий, основанные на их ключевых способностях, конкурентную позицию, а также сформировать конкурентную стратегию предприятий, базирующуюся на конфигурации их ключевых способностей.

3. Сложная и полиуровневая структура категории «ключевые способности предприятия», многообразие компонент их формирования, сложность идентификации мест локализации способностей и организационных связей между

ними требуют инструментального процесса идентификации и диагностики способностей предприятий.

*Гипотеза:* использование междисциплинарного подхода и многообразия методов диагностики способностей позволяет идентифицировать способности предприятий, выявить их эффективную конфигурацию и определить взаимосвязь с конкурентными преимуществами.

4. В соответствии с теориями и концепциями управления знаниями в основе формирования ключевых способностей предприятий лежат разнообразные ресурсы знаний. Их разнообразие затрудняет идентификацию таких активов, их источников, мест локализации, а также предметных сфер их возникновения.

*Гипотеза:* зарождение и развитие ключевых способностей осуществляются в трех предметно-функциональных сферах: инновационно-технологической, организационной и личностной.

5. Согласно ресурсному подходу Дж. Барни ресурсы – это все активы, способности, организационные процессы, информация, знания, которые контролируются предприятием и предоставляют возможности разрабатывать и реализовывать стратегии, обеспечивающие повышение уровня рациональности и эффективности предприятия [194]. Ресурсная теория Дж. Барни подтверждает этот факт, относя знания (а значит, способности и компетенции) к стратегическим активам.

*Гипотеза:* способности и их эффективная конфигурация могут служить основой для формирования конкурентной стратегии предприятий, а также для формирования и развития их конкурентных преимуществ.

Мультидисциплинарный характер исследования ключевых способностей предприятий в контексте формирования их конкурентных преимуществ требует формирования соответствующего инструментария исследования предметной области. Одним из таких инструментов является терминосистема как совокупность терминов, понятий и категорий, характеризующих определенную предметную область и связанных между собой различными логико-семантическими связями.

Таким образом, исследованы сущность, отличительные признаки и этапы формирования терминосистем, что позволило обоснованно сформировать концепцию формирования конкурентных преимуществ предприятий. Реализация предложенной концепции, в основу которой положены взаимосвязь и взаимообусловленность главной идеи исследования с её ключевыми гипотезами, позволит разработать эффективную конкурентную стратегию предприятий, базирующуюся на использовании и развитии их ключевых способностей.

### **Выводы по разделу 1**

В результате исследования теоретических основ формирования конкурентных преимуществ предприятий сделаны следующие выводы:

1. Исследована сущность конкурентных преимуществ предприятий, основанных на их ключевых способностях; выделены такие характерные черты, как устойчивость, уникальность, защищенность от имитации конкурентов. Обоснована направленность конкурентных преимуществ предприятия, основанных на ключевых способностях, на создание высокой потребительской ценности, узнаваемой потребителем, что, в конечном итоге, определяет уникальность предприятия в конкурентной среде и обеспечивает ему преимущество перед конкурентами.

2. Разработке концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе формирования и развития их ключевых способностей предшествовали оценка и обоснование необходимости применения ресурсного подхода, положения которого положены в его основу. Это позволило гармонично объединить способности и ресурсы предприятия в концепции, которые формируют ключевые его компетенции, приводят к созданию потребительской ценности товаров и услуг и определяют уникальность предприятия в конкурентной среде.

3. Сформирована структура терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей посредством выделения в ней двух последовательных, взаимосвязанных и взаимообусловленных блоков: ключевые способности и конкурентные преимущества. Подтверждена и реализована основная идея исследования: ключевые способности предприятия определяют его уникальность в конкурентной среде и выступают основой формирования конкурентных преимуществ.

4. Разработана концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей (структурно состоящая из трёх блоков: теоретического, методологического и практического), которому предшествовал критический анализ сущности, отличительных признаков и этапов формирования терминосистем. Взаимосвязь и взаимообусловленность главной идеи исследования с ключевыми гипотезами реализуются посредством разработанной концепции, позволяющей разработать эффективную конкурентную стратегию предприятий, основанную на использовании и развитии их ключевых способностей.

Основные результаты исследования представлены в работах [10; 17; 46; 68; 78; 86; 94; 103; 111; 116; 121; 123; 128; 155; 157; 163; 180].

## РАЗДЕЛ 2

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ДИАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### **2.1 Доминанты и типология ключевых способностей предприятий как основа оценки их конкурентных преимуществ**

Современные социально-экономические условия характеризуются высокой степенью неопределенности и динамичности внешней среды, ростом конкуренции на внутренних и внешних рынках, что определяет необходимость поиска новых подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятий.

Как отмечено выше, ключевые положения ресурсной теории сводятся к тому, что предприятие рассматривается как носитель совокупности ресурсов и способностей, которые являются уникальными для каждого предприятия, сложно поддаются имитации и определяют его конкурентные преимущества на рынке.

Другими словами, ресурсная теория базируется на тезисе, согласно которому внутренняя среда предприятия состоит из ресурсов и способностей и оказывает большее влияние на развитие предприятия и формирование его конкурентных преимуществ, чем внешняя среда. Отсюда следует, что предприятие должно развивать собственные уникальные ключевые способности, которые в сочетании с ресурсами становятся основой формирования стратегии предприятия и обеспечивают ему конкурентные преимущества. В то же время особое значение имеет способность предприятия поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях динамичных изменений внешней среды.

При такой интерпретации любая стратегия предприятия, которая формируется на основе уникальных ключевых способностей, позволяет более эффективно развивать и использовать их для того, чтобы своевременно реагировать на угрозы и возможности, возникающие во внешней среде.

Тем не менее, в специальной экономической литературе ведется дискуссия относительно наполнения категории «способности предприятия», правомерности её экстраполяции в плоскость предприятия. Отдельные ученые [125] подвергают критике саму возможность переноса особенностей индивидуумов (работников) на уровень предприятий, что свидетельствует о применении антропоморфного подхода, который критики называют «холистическим антропоморфизмом».

Уместно также подчеркнуть неоднозначность перевода с английского языка данной категории (*capability*). В частности, в экономическом словаре способность определяется, как умение руководителя влиять на своих подчиненных с целью получения желаемого результата их деятельности и выступает особой индивидуальной характеристикой сотрудника предприятия, а не предприятия в целом [195].

Стоит отдельно отметить отсутствие единой точки зрения ученых на дефиницию категории «способности предприятия», что обусловлено терминологической неопределенностью и фрагментарностью соответствующих исследований.

Количество исследований в области ключевых способностей предприятий увеличивается с каждым годом. Одна из первых работ по данной тематике (в соответствии с источниками [196]) согласно данным рейтинговой организации Thomson's Science Watch является наиболее цитируемой в бизнесе и экономике с 1995 г. По результатам исследований Д. Стефано [197] ежегодно с 2006 г. количество статей по проблеме динамических способностей предприятия, опубликованных в журналах и наукометрических базах данных, превышает 100. Однако, несмотря на многочисленные исследования, идентификация ключевых способностей предприятия и формирование их доминант в рамках формирования конкурентных преимуществ являются актуальными задачами, особенно в условиях несовершенства понятийного аппарата.

В данном контексте речь идет о самом общем понимании термина «доминанта» (от лат. *dominans, dominantis* – господствующий), который, несмотря

на разнообразие, можно свести к таким синонимам, как преобладающий, главенствующий [198-199].

В рамках настоящего исследования доминанты представляют собой значимые, ключевые характеристики способностей и компетенций предприятия, которые выступают основой формирования его конкурентных преимуществ. Отсюда также следует, что иные характеристики являются производными и взаимообусловленными. В табл. 2.1 по итогам критического анализа специальной экономической литературы [200-213] представлены дефиниции категории «способности предприятия» («динамические способности», «отличительные способности», «ключевые способности», «комбинаторные способности») с одновременным выделением доминант ключевых способностей предприятия.

Исследование дефиниций «способности предприятия» и выделение их доминант в понимании ряда авторов позволило установить, что в специальной экономической литературе данная категория зачастую отождествляется с категориями «динамические способности», «отличительные способности», «ключевые способности», «комбинаторные способности», обуславливая тем самым необходимость проведения полилингвистического синонимического анализа, на основе которого можно будет четко отделить дефиницию категории «способности предприятия» от дефиниций синонимичных категорий, сформулировать ее собственное понимание.

В результате полилингвистического синонимического анализа (табл. 2.2) составлен перечень категорий, близких по содержанию к исследуемой.

К синонимам первого уровня относятся: способности, возможности, компетенции, потенциал (характеризуют способность действовать, потенциал); отношения, наклонности (характеризуют определенные связи между элементами возможностей); средства, вместимость, необходимые средства (ресурсы) (ресурсы, необходимые для преобразования).

Таблица 2.1 – Дефиниции категории «способности предприятия» («динамические способности», «отличительные способности», «ключевые способности», «комбинаторные способности») <sup>1</sup>

Автор	Дефиниция	Доминанта
1	2	3
Д. Тис, Г. Пизано, Е. Шуен	Динамические способности предприятия – в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций в соответствии с динамическими условиями хозяйствования	Конфигурация и реконфигурация внутренних и внешних компетенций
Д. Тис	Динамические способности – способности распознавать и конкретизировать возможности и угрозы, осваивать данные возможности и поддерживать конкурентоспособность путем инвестирования, комбинирования, защиты и, если возможно, реконфигурации нематериальных и материальных активов предприятия	Способность распознавать возможности и угрозы
К. Эндрюс	Отличительные способности служат для определения того вида деятельности, в котором предприятие проявляет себя наилучшим образом	Успешный вид деятельности
К. Прахалад, Г. Хамел	Ключевые компетенции сравниваются с корневой системой большого дерева, в образе которого представлена диверсифицированная корпорация. Конкурентоспособность в долгосрочной перспективе зависит от способностей создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются продукты с уникальными характеристиками. Выделяют три критерия идентификации ключевой компетенции: ее способность обеспечивать потенциальный доступ к новым рынкам, обеспечение вклада в создание потребительской стоимости, сложность ее имитации конкурентами	Способность создания ценности и обеспечения конкурентоспособности
Е.В. Варганова	Ключевые способности предприятия образуют уникальные знания, навыки, опыт и организационные связи, которые опосредуются ресурсами, позволяющими создавать новый продукт, востребованный на рынке. Способности являются одной из составляющих компетенции предприятия, ее потенциалом. Способности опосредуются ресурсами, имеющимися в распоряжении предприятия	Уникальная совокупность знаний, навыков и организационных связей
К. Эйзенхардт, Дж. Мартин	Динамические способности рассматриваются как организационные и стратегические рутины, с помощью которых фирмы создают новые комбинации ресурсов (результат организационного обучения и стабильной совокупности форм и методов взаимодействия и способов принятия решений по поводу интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций предприятия для оперативного и эффективного использования возможностей среды хозяйствования предприятий)	Организационные и стратегические рутины

Продолжение табл. 2.2

1	2	3
Р. Джекел	Динамические способности – организационные процессы, изменяющие (модифицирующие) конфигурацию ресурсов предприятия в ответ на возможности и угрозы внешней среды	Возможность модификации ресурсов предприятия
Д.В. Боронин	Под «способностями организации» понимаются способности осуществления того или иного вида продуктивной деятельности. «Отличительная способность (компетентность)» обозначает те способности предприятия, по которым оно превосходит конкурентов. «Ключевые компетентности» – это способности, имеющие для деятельности и стратегии предприятия фундаментальное значение	Отличительная способность, отличительная компетентность
Р.Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер	Рутинизация деятельности предприятия является наиболее важной формой хранения специфических знаний организации. Организационные рутины рассматриваются как память организации и вместилище ее способностей	Организационные рутины
О.Г. Малярчук	Динамические способности – комплексная характеристика предприятия, которая определяется процессами конфигурации и реконфигурации компетенций, обеспечивающих усиление стратегической позиции предприятия	Стратегическая позиция предприятия

<sup>1</sup> Составлено на основе источников [200-213].

Таблица 2.2 – Результаты полилингвистического синонимического анализа категории «способности»<sup>1</sup>

Категория	Синонимы I уровня детализации	Синонимы II уровня детализации
1	2	3
<i>Русский язык</i>		
Способности	Дарование, дар	Способность, талант(ливость), одарённость; наделение, жалование, призвание, награждение, ниспослание
	Призвание	Назначение, профессия, талант, умение, ловкость, ремесло, склонность, предназначение, природная склонность
	Умение	Опыт, искусство, привычка, дар, способность, знание, техника, мастерство, навык, квалификация, призвание, дарование, ноу-хау
	Ловкость, жилка	Хитрость, хватка, призвание, сноровка, проворство, ухищрение, лукавство, гибкость, изворотливость, плутовство, пронырливость, оборотистость
	Талант, гений; даровитость, талантливость	Мера, дар, способности, гений, призвание
	Восприимчивость, переимчивость	Расположение, чувствительность, понятливость, предприимчивость
	Годность	Способность, исправность, пригодность
	Дееспособность	работоспособность, кредитоспособность, правоспособность (способность к определенным действиям)
<i>Украинский язык</i>		
Спроможності	Спроможності	Здатності, можливості; змоги
	Здатності	Здібності; хисти; кебети
	Змоги	Спроможності; здатності

1	2	3
<i>Английский язык</i>		
Capabilities	Capability (способность)	Knowledge (знания)
	Ability (способность)	Skills (навыки), talent (талант), knack (сноровка, ловкость)
	Opportunity (возможность)	Chance (шанс)
	Competence (компетенция)	Proficiency (умение), know-how
	Artitude (отношение)	Propensity (наклонности)
	Means (средства)	Income (прибыль), earnings (выручка), resources (ресурсы), revenue (доход), wealth (богатство), capital (капитал), way (путь)
	Potential (потенциал)	Possible (возможный), probable (вероятный), impending (предстоящий), up-and-coming (напористый)
	Facility (способ)	Service (обслуживание), provision (поставка), feature (изображение), talent (талант), skill (навыки, учения), flair (чутье)
	Capacity (емкость, вместимость)	Power (мощность)
	Qualifications (квалификация)	Experience (опыт), education (образование), training (тренировка, обучение), credentials (полномочия)

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Синонимы второго уровня характеризует, скорее, составляющие возможностей, такие как: знания, навыки, талант, сноровка, мастерство, know-how, то есть качества, необходимые для преобразования потенциальных возможностей в реальную основу конкурентных преимуществ предприятия, а также ресурсную составляющую такого преобразования (ресурсы, обслуживание, поставки, мощность) и его последствия (доход, богатство, капитал, прибыль).

Следовательно, способности предприятия – это совокупность потенциальных знаний и умений, применение которых в условиях соответствующего ресурсного обеспечения позволит предприятию сформировать конкурентные преимущества.

В данной интерпретации особое внимание необходимо уделить исследованию взаимосвязи составляющих терминов предложенной дефиниции: «способности» и «компетенции»; «способности» и «знания», «ресурсы»; «способности» и «конкурентные преимущества».

Для уточнения терминологического содержания категории «способности» (один из исходных пунктов сформированной ранее структуры терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей) следует выполнить контекстный анализ, результаты которого позволят отделить исследуемую категорию от других аналогичных по смысловой нагрузке.

В зарубежной специальной экономической литературе категория «способности» часто выступает аналогом знаний и компетенций предприятия. Так, Д. Андриссен использует категорию «отличительные способности» для определения вида деятельности, в котором предприятие проявляет себя наилучшим образом [215].

В работе Дж. Дэй [153] используются категории «способности» и «ключевые способности» для обозначения особой динамики процессов корпоративного обучения. Указанные категории в понимании автора аналогичны в том, что они означают уникальные способности и знания, выступающие

потенциальными источниками формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Однако ключевые способности не следует рассматривать как аналог компетенции, поскольку они являются одним из ее элементов и должны быть воплощены в готовую продукцию, процессы, услуги в результате использования ресурсов, то есть компетенции можно рассматривать как производные от способностей предприятия. Исходя из такой логики, способности предприятия во многом обусловлены имеющимися у него ресурсами, количество и качество которых определяется потребительскими свойствами производимых товаров, работ и предоставляемых услуг.

В контексте исследуемой проблематики целесообразно учесть позицию К. Прахалада и Г. Хамела, которые применяют категорию «ключевые компетенции» для обозначения набора умений и технологий, знаний и опыта, определяющих ключевые способности предприятия и лежащих в основе эффективной конкурентной борьбы на рынке. В свою очередь, категорию «ключевые способности» авторы рассматривают как неотъемлемый атрибут компетенции предприятия. По мнению К. Прахалада и Г. Хамела, ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании крупнейшей потребительской стоимости. Она является коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять другими компетенциями и способностями, создавая тем самым дополнительную потребительскую стоимость [24].

Такая интерпретация учеными категорий «ключевые способности» и «ключевые компетенции» позволяет подтвердить логику разработанной концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей, которая заключается в том, что соответствующая стратегия должна базироваться на совокупности способностей и компетенций.

По мнению Е.В. Вартановой, компетенция предприятия является уникальной совокупностью знаний, навыков, опыта и организационных связей, которые в сочетании с ресурсами и технологиями формируют конкурентные преимущества предприятия и обеспечивают его рыночный успех. Компетенция

предприятия воплощается в инновационных продуктах, процессах и услугах с новыми потребительскими свойствами и может быть сформирована и развита путем управления знаниями в инновационных процессах [179].

Следовательно, способностям присущ динамичный характер, заключающийся в том, что способности предприятия позволяют ему быстрее, чем конкуренты, осуществлять ключевые бизнес-процессы и реагировать на быстрые и хаотичные изменения внешней среды.

Способности предприятия лежат в основе его своевременной реакции на изменения бизнес-среды, распознавания слабых сигналов, свидетельствующих о таких изменениях, осуществления непрерывного обмена знаниями и ресурсами.

Согласно современным ресурсным парадигмам устойчивое конкурентное преимущество создается путем непрерывного развития существующих и создания новых ресурсов в ответ на быстро изменяющиеся условия внешней среды.

В постиндустриальной экономике наиболее важным активом предприятия, создающим потребительскую стоимость, являются знания. Отсюда следует, что знания составляют основу любых способностей предприятия, которые потенциально могут стать источником конкурентных преимуществ.

Способности сами по себе являются знаниями. Так, в основе способностей всегда лежат знания, поскольку естественная способность объекта (человека или предприятия) может обеспечить получение определенного результата только путем непрерывного обучения. В свою очередь, способность создавать что-либо выступает продуктом или результатом обучения.

Как отмечено ранее, согласно ресурсной теории предприятие является совокупностью ресурсов, которые можно подразделить на три вида: основные ресурсы, активы и способности.

В рамках ресурсного подхода ресурсы представляют собой все активы, способности, организационные процессы, информацию, знания, которые контролируются предприятием и позволяют формировать и реализовывать его стратегию развития [216-218].

Если ресурсы востребованы предприятием, то они превращаются в факторы производства. Те из них, которые создают добавленную стоимость или благодаря своим определенным характеристикам дают возможность формировать конкурентные преимущества, превращаются в активы предприятия, которые можно разделить на материальные и нематериальные (оборудование, патенты, торговые марки, сформулированное и кодифицированное знание, складские и информационные системы, телекоммуникационные системы) [216-218].

Способности являются совокупностью индивидуальных навыков, ресурсов и аккумулированных знаний, которые позволяют предприятию координировать свою деятельность, направленную на эффективное использование ресурсов.

Способности предприятия включают четыре организационных умения:

- 1) рутинизованные процессы управления инновациями и изменениями;
- 2) бизнес-интуиция;
- 3) механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии, ограничить неопределенность, обеспечивать эффективное сочетание активов;
- 4) компетенции оркестровки и управления транзакциями [124].

Среди всех активов предприятия отдельно следует выделить категорию стратегических активов – одну из составляющих его ресурсов. Они тесно связаны с концепцией ключевых компетенций (К. Прахалада и Г. Хамела [24]) и динамических способностей предприятия (Д. Тиса [125]).

По мнению Д. Тиса, стратегические активы – это активы и способности предприятия, обеспечивающие его устойчивые конкурентные преимущества [125].

Дж. Барни выделяет следующие признаки стратегических активов: особая ценность и значимость для предприятия; отсутствие аналогов и заменителей; сложность копирования; уникальность и редкость в конкурентной среде [194].

Отличие между активами и способностям заключается, прежде всего, в том, что способности формируются на основе знаний. Способности также отличаются от других ресурсов возможностью их развития. Так, чем чаще способности

используются, тем более сложными они становятся, в том числе и для подражания. Совокупность способностей и ресурсов формирует компетенцию предприятия.

Предприятие применяет свои способности (ключевые) и активы для освоения рыночных возможностей и нейтрализации угроз конкурентной (внешней) среды, тем самым предопределяя направления формирования конкурентных преимуществ.

К. Прахалад и Г. Хамел [24] рассматривают ключевые способности как фактор управленческих усилий предприятия, для успешного развития которого необходима поддержка высокого уровня компетенций, обеспечивающих дифференциацию стратегической позиции бизнеса. Они, по мнению ученых, положительно коррелируют с конкурентоспособностью предприятия. Авторы, в частности, утверждают, что предприятия становятся конкурентоспособными, когда имеют «компетенции, охватывающие разрабатываемые продукты», поскольку «реальные источники конкурентного преимущества предприятия как раз и заключаются в способности менеджмента консолидировать технологии, способности и ресурсы предприятия в компетенции, повышающие способность бизнеса к быстрой адаптации...» [24, с. 253].

В контексте формирования конкурентных преимуществ предприятия концепцию ключевых способностей и компетенции рассматривает К. Селзник, понимая под компетенцией уникальную способность предприятия получить преимущество на рынке благодаря управлению процессами в цепочке создания дополнительной ценности [101].

Многие авторы ввели в научный обиход понятие «ключевая («корневая») компетенция» – решающая доминанта, обеспечивающая стратегический успех предприятия на рынке [216]. Так, по мнению:

- К. Коен, ключевая компетенция заключается в способности предприятия к эффективному организационному обучению [217; 218];
- П. Маклаган, к ключевой компетенции предприятия относятся знания, обеспечивающие успех на рынке [213];

- С. Спенсер и Дж. Спенсер, компетенция только тогда становится «ключевой», когда реализуется в стратегии предприятия [214].

Р.М. Грант, развивая идею взаимосвязи ресурсов, ключевых способностей и компетенций, выделил 5 последовательных этапов формирования их гармоничной взаимосвязи и взаимообусловленности:

- 1) определение и систематизация имеющихся у предприятия ресурсов;
- 2) идентификация ключевых способностей и компетенций;
- 3) оценка потенциала возможностей, компетенции и ресурсов для формирования конкурентных преимуществ;
- 4) формирование стратегии развития предприятия по использованию потенциала его способностей и компетенций;
- 5) укрепление ресурсов, способностей и компетенций для ликвидации слабых мест в деятельности предприятия [41].

Возможность формирования и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия определяется способностями двух типов – ключевыми (отличительными) и копируемыми, а также их уникальной комбинацией, которая создает синергический эффект.

Ключевые (отличительные) способности не могут быть скопированы конкурентами и являются основой создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Ключевые способности находят отражение в патентах, эксклюзивные лицензиях, брендах, слаженной командной работе и т.д.

Копируемые способности могут быть приобретены или созданы конкурентами, поэтому не могут выступать источником устойчивого конкурентного преимущества. Многие технические, финансовые и маркетинговые способности относятся к копируемым. Ключевые способности должны поддерживаться соответствующим набором дополняющих их копируемых способностей, которые позволяют предприятию «продавать» свои отличительные способности на рынке.

Таким образом, устойчивое конкурентное преимущество является базисом, на котором строится успешное функционирование предприятия. Устойчивое

конкурентное преимущество – это результат применения стратегии, которая создает потребительскую ценность товаров и услуг и основывается на уникальной комбинации ресурсов и способностей предприятия, которые не могут быть скопированы конкурентами. Оно дает возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами в течение длительного времени.

Исследование ключевых способностей предприятия как экономической категории требует определения их доминант. В данном направлении представляет интерес исследование Д. Андриессена [215]. Автор разработал комплекс вопросов, ответы на которые позволяют выделить доминанты ключевых способностей для определенного предприятия, а именно:

- 1) увеличивают ценность для клиентов;
- 2) обеспечивают предприятию устойчивую конкурентную позицию;
- 3) создают потенциал будущего развития предприятия;
- 4) формируют благоприятную среду для инноваций;
- 5) характеризуются устойчивостью на протяжении длительного промежутка времени, формируя тем самым конкурентные преимущества предприятия;
- 6) поддерживаются большинством сотрудников предприятия.

Анализ доминант ключевых способностей, выделенных Д. Андриессеном, свидетельствует о том, что они не являются персонифицированными, присущими индивидуумам, хотя основываются на знаниях, навыках и способностях работников. Исходя из вышеизложенных результатов настоящего исследования, перечень доминант необходимо дополнить следующими:

- 1) ключевые способности лежат в основе устойчивых конкурентных преимуществ (устойчивость);
- 2) ключевые способности воплощаются в новых товарах, работах, услугах с новыми потребительскими свойствами (уникальность);
- 3) ключевые способности открывают доступ к потенциально новым рынкам (открытость).

На рис. 2.1 представлены доминанты ключевых способностей предприятия.

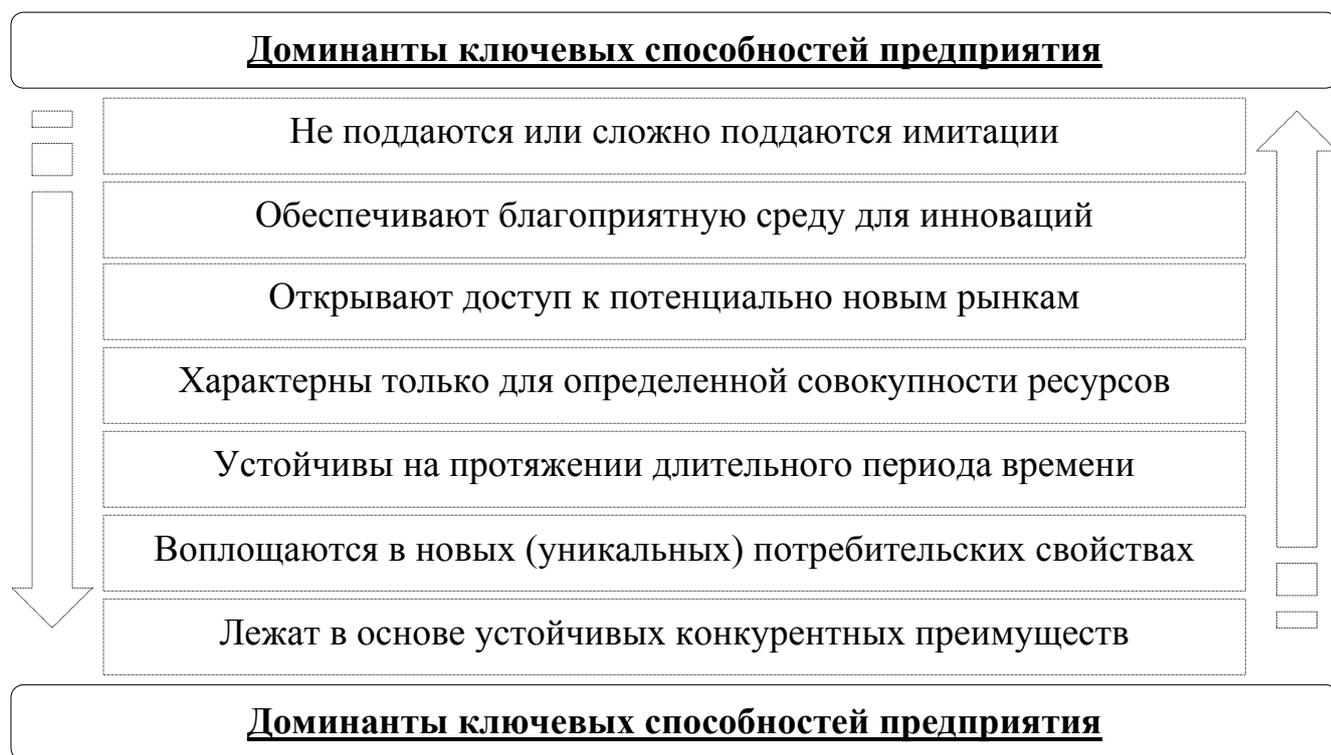


Рисунок 2.1 – Доминанты ключевых способностей предприятия (авторская разработка)

Таким образом, идентифицированные в процессе исследования доминанты ключевых способностей предприятия подчёркивают их особенности и значение для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. В то же время рассмотрение предприятия через призму ресурсного подхода как носителя совокупности ресурсов и ключевых способностей обуславливает необходимость дальнейшего исследования типологии ключевых способностей предприятия, что позволит не только сформировать концепцию их диагностики, но и разработать модель их формирования в контексте формирования конкурентных преимуществ.

В современных условиях хозяйствования любому предприятию необходимо развивать собственные ключевые способности, которые в сочетании с ресурсами становятся основой формирования стратегии предприятия и обеспечивают ему конкурентные преимущества. Стратегия предприятия, которая формируется на

основе уникальных ключевых способностей, позволяет более эффективно формировать и использовать их для того, чтобы своевременно реагировать на угрозы и возможности, возникающие во внешней среде.

Сегодня актуальной задачей стратегического менеджмента является формирование уникальных и устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей предприятия, обеспечивающих его успешное функционирование и конкурентоспособность на длительную перспективу. Особенно важна способность предприятия поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях динамичных изменений внешней среды. В то же время именно ключевые способности предприятия обуславливают его возможность комбинировать ресурсы и компетенции в соответствии с изменениями внешней среды, а следовательно, является его специфическими конкурентными преимуществами.

С учетом вышеизложенного сформирована дефиниция ключевых способностей как уникальной совокупности бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями позволяют предприятию сформировать конкурентные преимущества.

Предложенная дефиниция для более четкого понимания требует дополнительного изучения бизнес-атрибутов, которые лежат в основе ключевых способностей и обуславливают необходимость их типологизации. Это позволит раскрыть подходы к определению типов ключевых способностей предприятия по различным критериальным признакам, установить их взаимосвязь и взаимообусловленность, что послужит базой для дальнейшей диагностики.

Как показывает анализ специальной экономической литературы, основу классификации ключевых способностей предприятия составляют два подхода: функциональный и ценностный. Учитывая тот факт, что способности предприятия формируются через призму имеющихся ресурсов, они, так или иначе, поддаются иерархическому структурированию, особенно в контексте формирования конкурентных преимуществ.

Классификации ключевых способностей должно предшествовать изучение их взаимосвязи с внутренними и внешними компетенциями предприятия (рис. 2.2), именно последние зачастую рассматриваются как факторы, которые определяют успех деятельности предприятия в условиях конкурентной борьбы.



Рисунок 2.2 – Взаимосвязь внутренних и внешних компетенций предприятия и его ключевых способностей (обобщено на основе источника [212])

Анализируя рис. 2.2, приходим к выводу, что причинами низкой конкурентоспособности могут быть низкий инновационный потенциал,

неспособность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями, а также отсутствие эффективных коммуникационных связей.

В то же время следует понимать, что для формирования конкурентных преимуществ важны не только структура и состав активов предприятия, но и скорость их создания (при необходимости) и развития, что напрямую зависит от внутренних и внешних компетенций. При этом внутренние и внешние компетенции, динамические способности находятся в тесной взаимосвязи и определяют способность предприятия своевременно реагировать на динамичные изменения внешней среды.

Следует согласиться с Е.В. Вартановой [212], которая под внутренними и внешними компетенциями вполне обоснованно понимает только факторы, обеспечивающие предприятию существенные конкурентные преимущества. Как правило, это такие факторы, создание которых требует значительного времени и опыта работы в определенной сфере. К внутренним компетенциям относятся следующие:

- 1) НИОКР (know-how, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- 2) отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);
- 3) уникальные технологии, не доступные конкурентам;
- 4) высококвалифицированный персонал, на подготовку которого требуется значительное время.

Внешними источниками компетенции предприятия являются:

- 1) связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- 2) возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);
- 3) способность обеспечивать финансирование в необходимом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Ключевыми факторами успеха, то есть факторами, влияющими на конкурентную позицию предприятия, выступают его динамические способности:

- собственная или стратегически связанная научная школа, лидирующая на рынке;
- специальные производственные активы (специальные технологии), необходимые для производства продукции;
- глубокое знание рынка, понимание изменяющихся потребностей конечных потребителей продукции.

Исходя из предложенной дефиниции ключевых способностей, в которой внимание акцентировано на бизнес-атрибутах как одной из основ формирования конкурентных преимуществ, следует более детально остановиться на их характеристике.

Основываясь на результатах исследований К. Койна [217], целесообразно предложить классификацию бизнес-атрибутов, которые потенциально могут создавать следующие группы способностей предприятия (рис. 2.3):

- 1) регуляторные способности (атрибуты, связанные с наличными активами предприятия);
- 2) позиционные способности (источники, которые не являются имеющимися активами предприятия и возникают в результате деятельности предприятия);
- 3) функциональные способности (индивидуальные, групповые или организационные знания, умения и опыт персонала предприятия, поставщиков и дистрибьюторов);
- 4) динамические способности (возможность управления изменениями).

Особенности деятельности предприятий в условиях динамичности внешней среды требуют своевременного реагирования на ее изменения. Эффективность такого реагирования зависит от соответствующих способностей предприятия. В связи с этим О.Г. Малярчук выделяет генерические и специальные ключевые способности предприятия [219].

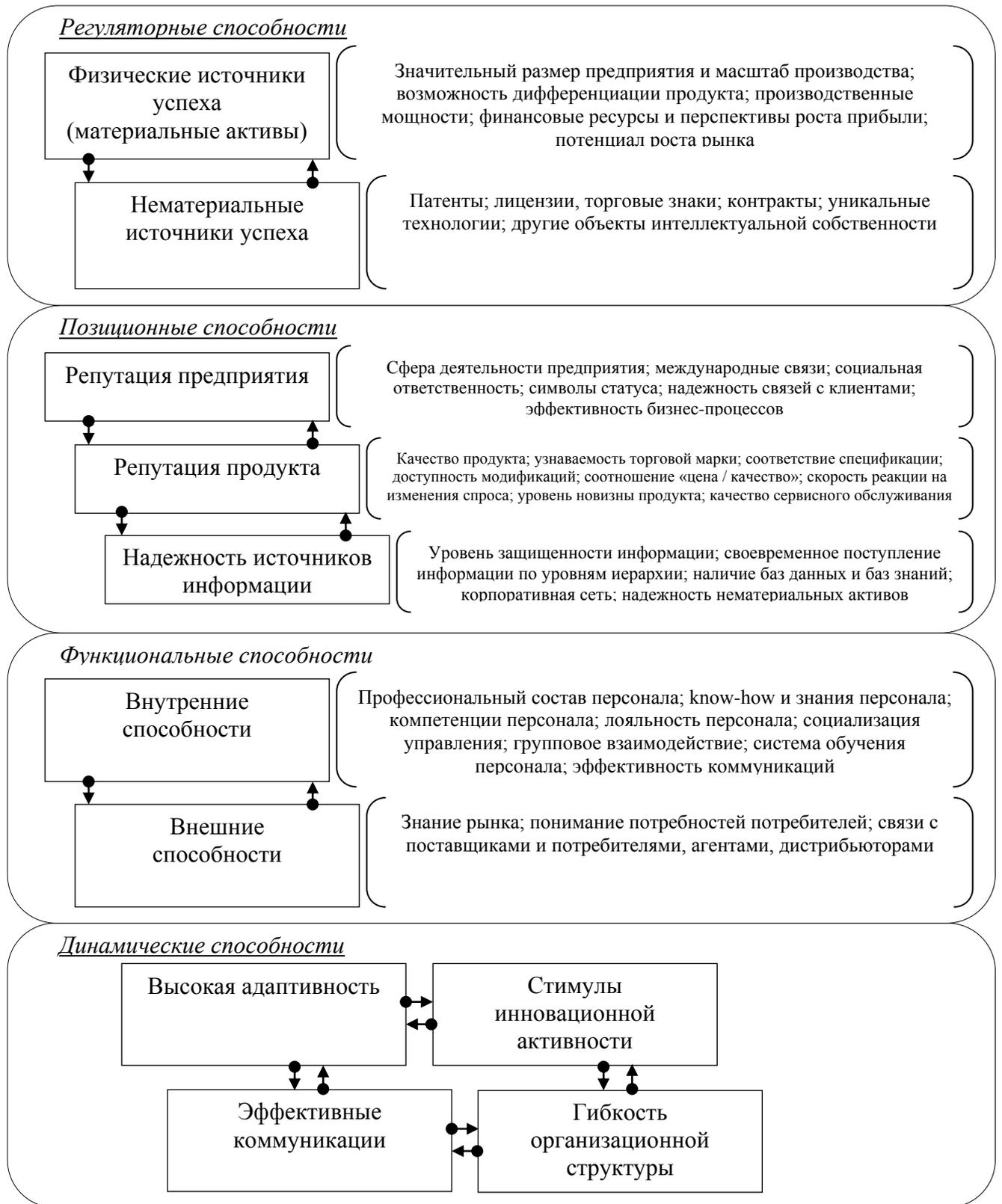


Рисунок 2.3 – Классификация бизнес-атрибутов, формирующих ключевые способности предприятия (составлено на основе источника [209])

Специальные способности формируют компетенции предприятия в сфере инвестиционной и инновационной деятельности, которые во взаимосвязи и

взаимозависимости с генерическими способностями (способность к мониторингу изменений, способность к анализу изменений, способность к моделированию изменений) создают способности предприятия к стратегическим изменениям.

Генерические способности (базовый набор элементов) позволяют предприятию эффективно функционировать в различных условиях, обеспечивая его гибкость. В целом генерические способности определяют способность к стратегическим изменениям [124].

Согласно основной идее исследования идентификация и диагностика инновационно-технологической, организационной и личностной сфер ключевых способностей предприятия позволят сформировать его конкурентные преимущества. В табл. 2.3 выделены следующие группы способностей предприятий, которые формируют их конкурентные преимущества: маркетинговые, инновационные, ресурсные, творческие способности персонала.

Важно подчеркнуть, что среди рассмотренных в табл. 2.3 групп способностей предприятию необходимо уделять особое внимание творческому потенциалу персонала, поскольку именно он является носителем инновационных знаний, дает возможность аккумулировать и преобразовывать, использовать имеющиеся знания, опыт, а следовательно, создавать источники конкурентного преимущества. Данные процессы обеспечивают циркуляцию знаний на предприятии (поиск, извлечение, аккумулирование, преобразование, распространение, контекстуальное использование), что является принципиально важным для конфигурации и реконфигурации ключевых способностей с целью формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Следует отметить, что в условиях гиперконкуренции основным конкурентным преимуществом является возможность производить товары и услуги, которые максимально соответствуют запросам потребителей, в минимально короткие сроки.

Таблица 2.3 – Классификация групп способностей предприятия, формирующих его конкурентные преимущества <sup>1</sup>

Группа способностей предприятия	Внутренние способности предприятия
Маркетинговые способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга;</li> <li>- исследование когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания;</li> <li>- совершенствование информационной системы маркетинга;</li> <li>- внедрение CRM-технологий;</li> <li>- развитие маркетингового мышления</li> </ul>
Инновационные способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение цикла НИОКР и производства;</li> <li>- организация научно-исследовательских лабораторий;</li> <li>- формирование творческого коллектива сотрудников;</li> <li>- повышение творческих способностей персонала для активизации разработки инноваций;</li> <li>- инверсия организационной структуры предприятия, направленная на восприятие, генерирование и внедрение инноваций</li> </ul>
Ресурсные способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение оборачиваемости оборотных активов;</li> <li>- оптимизация расходов;</li> <li>- реинвестирование чистой прибыли в обновление основных производственных фондов;</li> <li>- внедрение системы контроля качества;</li> <li>- развитие организационной культуры предприятия;</li> <li>- снижение текучести кадров;</li> <li>- повышение квалификации сотрудников;</li> <li>- развитие программ по социальной поддержке персонала;</li> <li>- вертикальная и горизонтальная интеграция</li> </ul>
Творческий потенциал персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование эффективной системы мотивации персонала, которая соответствует ожиданиям сотрудников;</li> <li>- создание комфортной и творческой бизнес-среды внутри предприятия;</li> <li>- формирование креативных групп;</li> <li>- создание профессиональных сообществ</li> </ul>

<sup>1</sup> Составлено автором.

В данном контексте объединить все необходимые ресурсы и осуществить все необходимые бизнес-процессы на конкурентоспособном уровне отдельное предприятие не в силах, поскольку новые запросы на рынке возникают гораздо быстрее, чем процессы, происходящие на предприятии. Все это обусловило возникновение аутсорсинговых компаний. Речь идет о потребности в объединении способностей предприятия и имеющихся ресурсов.

Для предприятия, ориентированного на использование ключевых способностей и ресурсов, функциональные стратегии реализуют подрядные организации, следовательно, их стратегическая деятельность должна быть подчинена цели эффективной реализации конкурентной стратегии предприятия-координатора. Для предприятия, ориентированного на внутренние способности, координация функциональных стратегий осуществляется на уровне отдельных бизнес-единиц.

На рис. 2.4 представлена усовершенствованная типология ключевых способностей предприятий, которая создает основу для их идентификации и диагностики.



Рисунок 2.4 – Типология ключевых способностей предприятий (составлено на основе источника [179])

Таким образом, идентификация ключевых способностей предприятия на основе предложенной типологии может осуществляться по различным направлениям, которые в настоящий момент являются приоритетными для

предприятия (например, творческий потенциал персонала или способность к стратегическим изменениям). В свою очередь, диагностика ключевых способностей требует формирования соответствующего инструментария, в основу которого должна быть положена соответствующая концепция, учитывающая модели формирования ключевых способностей предприятий в контексте формирования их конкурентных преимуществ и включающая мониторинг ключевых способностей предприятий региона; интегральную оценку способностей предприятий и анализ их эффективной конфигурации; оценку уровня конкурентоспособности предприятий на основе ключевых способностей; диагностику ключевых способностей предприятий региона как основы их конкурентных преимуществ.

## **2.2 Модели формирования ключевых способностей персонала предприятий**

Согласно основной категории теоретического блока и разработанной концепции формирования конкурентных преимуществ ключевые способности предприятия представляют собой уникальную совокупность бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность предприятия производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают ему конкурентные преимущества.

Ключевыми составляющими данной категории являются бизнес-процессы, бизнес-атрибуты (знания, опыт, совокупность организационных связей), ресурсы (в том числе персонал) и технологии.

Указанные составляющие определяют реперные точки моделирования способностей предприятия, которые должны быть положены в основу соответствующих моделей.

Следует отметить, что базой формирования моделей ключевых способностей предприятия послужили:

- систематизация научных подходов к определению роли и места способностей предприятия в формировании конкурентных преимуществ;
- исследование подходов к моделированию способностей и компетенций, формирующих потенциал конкурентоспособности предприятия и создающих его конкурентные преимущества;
- анализ моделей ключевых способностей предприятия и их взаимосвязь с конкурентными преимуществами (работы К. Прахалада и Г. Хамела [24-26], П. Нотта [218], Д. Андриессона и Р. Тиссена [215]);
- собственные исследования ключевых способностей как основы формирования конкурентных преимуществ предприятия.

В настоящее время не выработан единый подход к моделированию ключевых способностей предприятий, в частности в контексте формирования их конкурентных преимуществ. Это подчеркивает необходимость формирования такой модели на основе декомпозиции составляющих ключевых способностей предприятия, а также их синтеза с целью определения последовательности формирования ключевых способностей предприятия, составляющих модели формирования ключевых способностей предприятия, моделирования взаимосвязей между ключевыми способностями предприятия и его конкурентными преимуществами.

В данном контексте модель формирования ключевых способностей предприятий позволит воссоздать процесс формирования ключевых способностей предприятий и определить направления их идентификации и использования с целью формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Разработка модели формирования ключевых способностей предприятий базируется на следующих императивах:

- 1) ключевые способности предприятия, основу которых составляют бизнес-процессы и бизнес-атрибуты (знания опыт и организационные связи),

формируются на основе конфигурации и реконфигурации активов знаний предприятия;

2) конфигурация и реконфигурация активов знаний предприятия осуществляются в процессе цикла знаний, в результате чего происходит накопление, преобразование, распространение и контекстуальное использование знаний;

3) способности предприятия воплощаются в создании новой продукции, процессов и услуг с новыми потребительскими свойствами, в результате чего формируются конкурентные преимущества.

В модели формирования ключевых способностей предприятий выделены два уровня:

- индивидуальный уровень, на котором проявляется способность индивидуума получать и использовать доступ к знаниям и информации (например, в экспертной форме), селективно отбирать необходимые знания в зависимости от имеющихся потребностей и интегрировать их в критическую массу своих знаний, а также самостоятельно формировать стратегические навыки, знания и способности;

- корпоративный уровень, на котором в рамках процессов аккумуляции и обучения индивидуальные компетенции посредством вовлеченности и взаимодействия сотрудников превращаются в способности, которые позволяют предприятию в долгосрочной перспективе развивать устойчивые конкурентные преимущества. Среди наиболее востребованных следует выделить способности к инновациям, селекции, поддержке, комбинации, обеспечению и реконфигурации.

Коллективные и индивидуальные знания, а также личные навыки и способности персонала формируют индивидуальную компетенцию каждого сотрудника. В свою очередь, индивидуальные компетенции и коллективные знания развивают динамические способности предприятия, основными из которых являются процессы обучения, репликации и реконфигурации.

Коллективные знания и индивидуальные компетенции, а также динамические способности (инновационный потенциал, способность быстро

адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями) формируют так называемую «организационную рутину», характеризующуюся набором обычных для предприятия формальных и неформальных процедур, которые сохраняются, поддерживаются, развиваются и способствуют в совокупности поддержанию стабильности функционирования предприятия. На основе организационной рутины с помощью процессов реорганизации, обусловленных требованиями рынка, формируются способности и компетенции предприятия, обеспечивающие его стабильное развитие.

При этом сама по себе «организационная рутинa» как источник стабильности не может выступать основной конкурентоспособности предприятия и формировать конкурентные преимущества. Для поддержания конкурентоспособности предприятию недостаточно обеспечивать стабильное функционирование и быть равным среди конкурентов, а необходимо опережать их, формируя уникальные конкурентные преимущества, основанные на ключевых способностях и компетенциях. Только внутриорганизационные факторы конкурентных преимуществ, базирующиеся на уникальных знаниях, способностях и компетенциях, могут противостоять сложным, динамичным, хаотичным и непредсказуемым изменениям внешней среды, обеспечивая предприятию, как устойчивое развитие, так и преимущество перед конкурентами.

Процесс формирования ключевых способностей предприятия осуществляется в такой логической последовательности. Предприятие приобретает доступные на рынке факторы производства и объединяет их в определенной комбинации (в их составе факторы становятся специфическими ресурсами или активами). Эти комбинации при определенных условиях и в сочетании с ресурсами и технологиями образуют уникальные компетенции предприятия, которые лежат в основе производства новых продуктов, процессов и услуг с уникальными потребительскими свойствами. Однако для производства конкурентоспособных продуктов и услуг и формирования на их основе конкурентных преимуществ в условиях постоянных изменений бизнес-среды предприятия должны обладать способностью распознавания новых

бизнес-возможностей и конкурентных «вызовов» и получения экономической выгоды посредством принятия управленческих решений и проведения адекватной организационной реструктуризации (трансформации способностей и компетенций).

Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе развития его ключевых способностей возможно благодаря идентификации ключевых бизнес-атрибутов, консолидация и реконфигурация которых позволит сформировать ключевые способности предприятия и трансформировать их в конкурентные преимущества. Этапы формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей представлены на рис. 2.5.

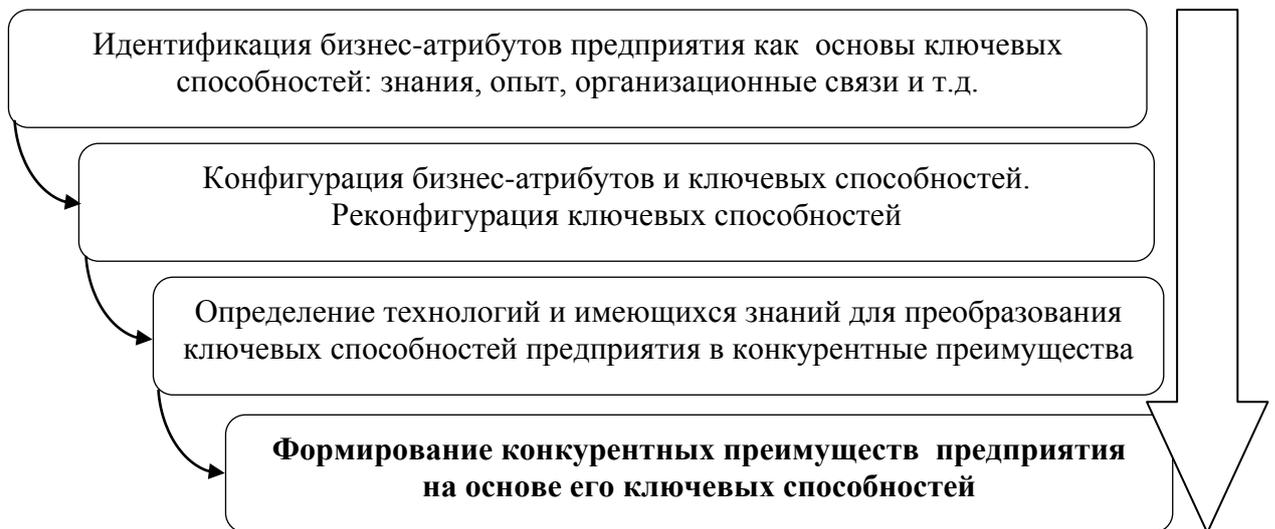


Рисунок 2.5 – Этапы формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей (составлено на основе источника [210])

А. Геуса обоснованно утверждает, что главное предназначение ключевых способностей предприятия заключается, прежде всего, в способности быстро формировать новые ресурсные комбинации, которые обеспечивают устойчивость конкурентных преимуществ. Другими словами, основополагающим элементом формирования ключевых способностей являются их функции, уникальные для каждого предприятия и обеспечивающие ему конкурентные преимущества.

Анализ специальной экономической литературы в контексте данного исследования (а именно через призму ресурсного подхода) позволил выделить следующие функции ключевых способностей предприятия: восстановление, повторная комбинация, повторное развертывание, копирование, сокращение, ликвидация ресурсов / способностей.

Восстановление ресурсов предусматривает формирование способности предприятия к созданию уникальной совокупности способностей, поддерживающей координацию активов / компетенций предприятия в долгосрочном периоде.

Повторная комбинация охватывает процесс реконфигурации способностей, результатом которой является процесс их трансформации в соответствии с вызовами, которые стоят перед предприятием.

Следует подчеркнуть, что в основе формирования реконфигурационной (повторного развертывания) и репликационной (копирование) функций ключевых способностей лежат знания и способность к обучению. Формирование ключевых способностей предусматривает возможность быстрого и гибкого обновления компетенций предприятия, ресурсов и активов.

Следовательно, выделение таких функций, как сокращение и ликвидация способностей, является принципиальным моментом в настоящем исследовании. Авторская позиция обусловлена тем, что динамичный характер способностей предприятия предполагает достижение стратегических целей и, соответственно, при необходимости устранение «лишних» способностей. Функция интеграции способностей предприятия проявляется в сочетании новых способностей с имеющейся ресурсной базой / компетенциями или интеграции знаний (компетенций) в действии, направленных на ликвидацию способностей.

На рис. 2.6 представлена предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей персонала в контексте формирования конкурентных преимуществ.

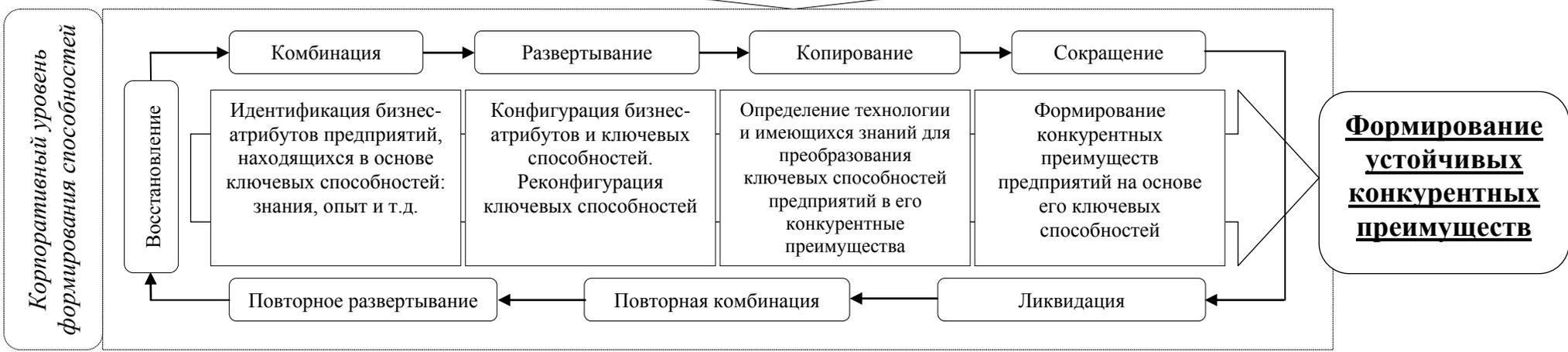
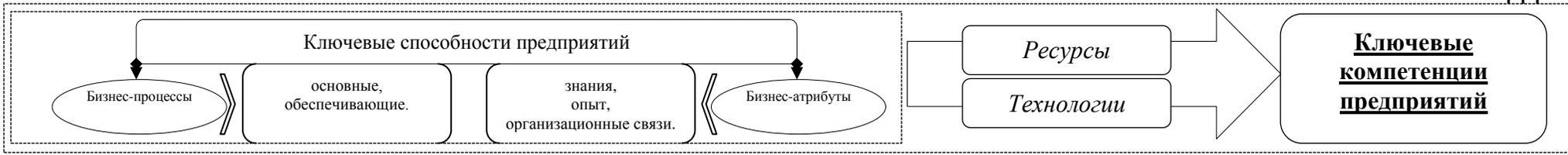


Рисунок 2.6 – Предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятий в контексте формирования конкурентных преимуществ (авторская разработка)

Разработанная модель формирования ключевых способностей предприятий в контексте формирования их конкурентных преимуществ наглядно демонстрирует элементы, уровни и процессы формирования ключевых способностей предприятия, целью которых является создание его устойчивых конкурентных преимуществ [221-224].

Из модели следует полиуровневая структура предметной области формирования ключевых способностей предприятия в контексте формирования его конкурентных преимуществ, а также разнообразие терминологических связей между выявленными блоками модели.

Разработанная предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей персонала в контексте формирования его конкурентных преимуществ направлена на определение основных блоков формирования ключевых способностей и взаимосвязей между ними, позволяющих определить места локализации ключевых способностей, их носителей, способы формирования ключевых способностей, элементы взаимодействия в системе их формирования, а также выявить основные организационные связи, способствующие управленческому влиянию на формирование ключевых способностей предприятия с целью создания конкурентных преимуществ.

Полиуровневая структура исследуемой предметной области обуславливает необходимость систематизации основных категорий, характерных особенностей, функций, методов и инструментов формирования ключевых способностей предприятия в контексте формирования его конкурентных преимуществ. Все это целесообразно осуществить с помощью метода фреймового моделирования.

Очевидно, что в основу данного метода положена категория «фрейм». Обозначим специфические особенности трактовки этой категории [220; 225-227]:

- в психологии «фрейм» рассматривают как фиксированную систему параметров, описывающих тот или иной объект или событие;
- в социологии «фрейм» – это опора, с помощью которой человек осознает свой опыт;

- в лингвистике «фрейм» – особый унифицированный конструкт или схематизации опыта;

- в когнитологии «фрейм» представляет собой основную модель репрезентации знаний, выступает структурной единицей понимания любого процесса или явления.

Построение и исследование фреймов позволяют осуществить концептуализацию понятий и явлений предметной области, поэтому фреймовый анализ приобретает широкое распространение: помимо психологии, социологии, лингвистики, когнитологии, теории знаний, еще и в других областях науки, в частности в экономике.

Анализ специальной литературы, в которой освещены вопросы сущности категории «фрейм», позволил выделить основные подходы к определению этого понятия:

1) «фрейм» как система выбора языковых средств – грамматических правил, лексических единиц, языковых категорий;

2) «фрейм» как совокупность стандартизированных действительных и потенциальных знаний о явлениях, имеющих сложную многокомпонентную структуру;

3) «фрейм» как когнитивная модель, представляющая знания и оценки, связанные с конкретными, часто повторяющимися ситуациями;

4) «фрейм» как типичная структурная единица любого концепта.

В рамках данного исследования представляет интерес трактовка Г.Д. Заньковской, с которой следует согласиться: фрейм – это универсальная категория, объединяющая разнообразные знания человека и его опыт и иерархически упорядоченная репрезентация определенной ситуации действительности [216].

С учетом вышеизложенного фреймы следует представлять в виде структуры узлов и отношений. Уровни фрейма, располагающиеся на вершине, фиксированы и соответствуют положениям, которые являются безоговорочными относительно проблемной ситуации. Узлы на вершинах – постоянные компоненты модели.

Ниже этих узлов размещаются слоты (пустые узлы), которые заполняются при актуализации ситуации в дискурсе.

В предметном фрейме актант (ОБЪЕКТ) характеризуется по качественным и количественным параметрам.

СУБЪЕКТ данного фрейма существует согласно следующей системе предложений: [(КТО: агенс) есть / существует ТАКОЙ (качество) есть / существует ТАК (способ бытия) есть / есть СТОЛЬКО (количество); есть / существует ТАМ (место / локатив) есть / существует ТОГДА (время / темпоратив)].

В акциональном фрейме актанты (субъект, объект) наделены ролями и участвуют в событии. Рассмотрим следующие предложения, которые репрезентируют СУБЪЕКТ: [(КТО: агенс) действует на (КТО: пациенс) с помощью (КТО, ЧТО: инструмент / помощник) действует в направлении реципиента (КТО: бенефактив / малефактив) действует для / из (цель / причина) действует для (результат)]. Предложения акционального фрейма могут дополняться локативными и темпоральными: действует ТАМ (место / локатив) действует ТОГДА (время / темпоратив).

На рис. 2.7 представлена разработанная фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия, которая:

- с одной стороны, детализирует основные структурные блоки разработанной концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе их ключевых способностей;

- с другой стороны, конкретизирует и структурирует разработанную предметно-функциональную модель формирования ключевых способностей персонала в контексте формирования его конкурентных преимуществ.

Узлами на вершине фрейма «формирования ключевых способностей предприятия» выступают субъект и объект, инструмент, цель / результат, причина, так (способ действия), такой (качество), столько (количество), там (место), тогда (время / темпоратив).

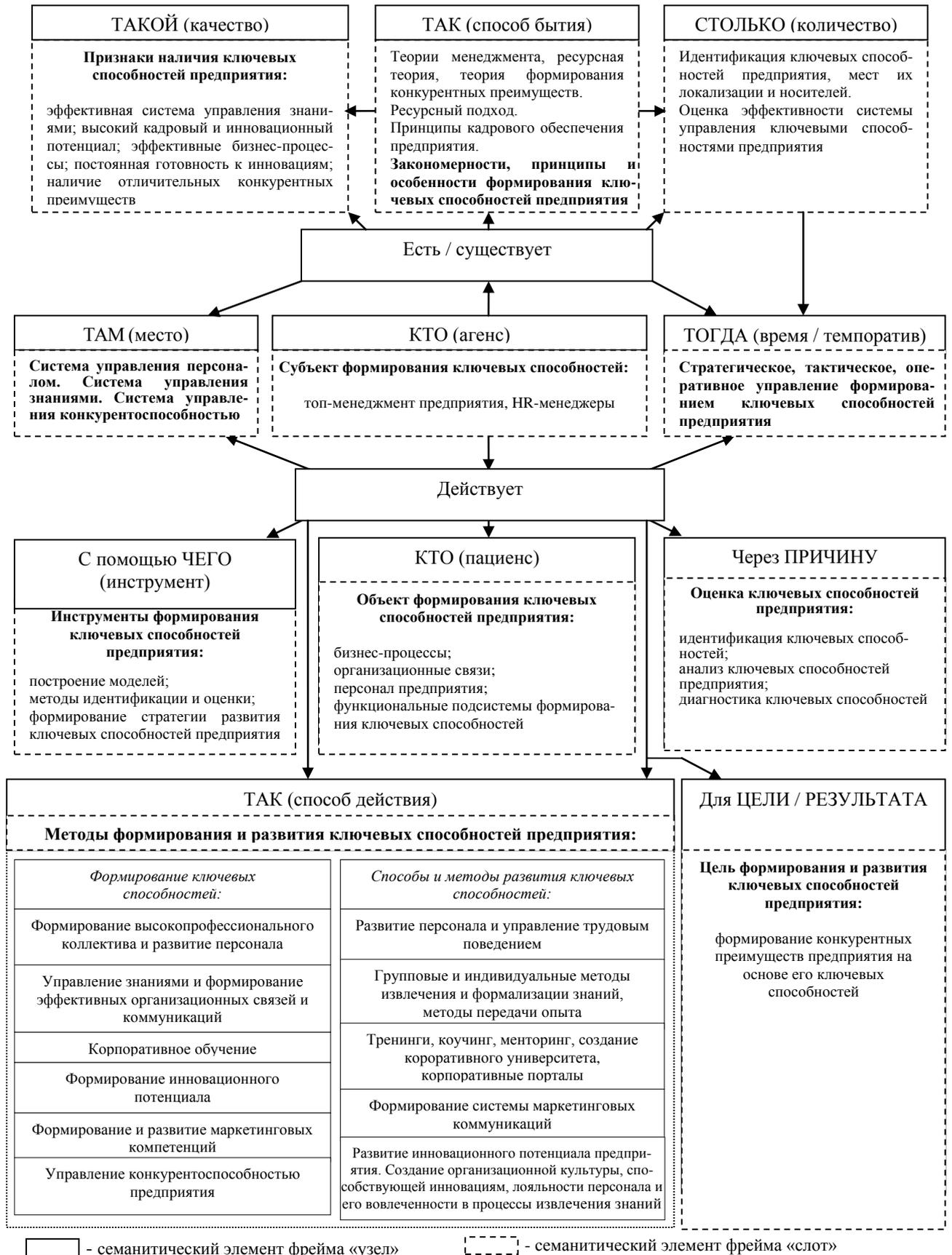


Рисунок 2.7 – Фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия (авторская разработка)

Узел «Субъект» включает следующие слоты: топ-менеджмент и HR-менеджеры. Именно они являются определяющими в формировании и развитии ключевых способностей предприятия и определяют методы, инструменты и другие слоты блока «Действует» разработанной фреймовой модели.

Действия субъектов при формировании ключевых способностей предприятия реализуются в пределах качественной (узел – «Такой» фрейма) и количественной характеристик (узел – «Столько» фрейма). Здесь отражаются косвенные признаки, по которым можно определить наличие у предприятия ключевых способностей (например, эффективная система управления знаниями; высокий кадровый и инновационный потенциал; эффективные бизнес-процессы; постоянная готовность к инновациям; наличие отличительных конкурентных преимуществ). Сюда также можно отнести отличительные признаки ключевых способностей: доступ к потенциально новым рынкам, наличие новых продуктов (процессов, технологий) с новыми потребительскими свойствами, сложность имитации; обеспечение развития инноваций, источник конкурентных преимуществ предприятия, устойчивость во времени и т.д.

Количественные характеристики наличия ключевых способностей определяются с помощью узла – «Столько» фрейма. Здесь устанавливаются методы, позволяющие количественно и качественно идентифицировать наличие у предприятия способностей, оценить их и выявить, какие из них можно отнести к ключевым, определяющим конкурентные преимущества предприятия. Узлы модели «Там» и «Тогда» дают возможность определить место (функциональные подсистемы управления предприятием, участвующие в создании ключевых способностей или их развитии) и темпоратив формирования и развития ключевых способностей предприятия (речь идет о стратегическом, тактическом и оперативном управлении ключевыми способностями).

Узел «Так (способ действия)» определяет конкретные действия, направленные на решение ключевой проблемы (узел «Цель / результат»), и выявляет основные аспекты решения.

Следовательно, разработанная фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия позволяет установить наличие или отсутствие у предприятия ключевых способностей, определяющих его конкурентные преимущества.

В целом фреймовая модель формирования и развития ключевых способностей предприятия относится к когнитивным технологиям, целью которых является конкретизация и структуризация знаний предметной области, что создает общее представление об исследуемом явлении или процессе и позволяет в общем виде наметить пути решения поставленной проблемы.

Таким образом, разработанная предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятий дает возможность воссоздать процесс формирования ключевых способностей предприятий и определить направления их идентификации и использования с целью создания конкурентных преимуществ предприятий. Модель имеет полиуровневую структуру предметной области, что позволило обеспечить ее целостность и единство терминологических связей между блоками. В целях конкретизации и структуризации предложенной модели разработана фреймовая модель ключевых способностей, в которой систематизированы основные категории, характерные особенности, функции, методы и инструменты формирования ключевых способностей предприятия в контексте формирования его конкурентных преимуществ.

### **2.3 Концепция диагностики факторов конкурентных преимуществ предприятий**

Информационно-технологическая революция последней четверти XX в. значительно усложнила условия конкуренции и послужила мощным импульсом к трансформации экономической сферы общества. Современная экономика

приводит к ликвидации географических и национальных границ экономического пространства, ускорению процессов обмена информацией, новейшими технологическими и управленческими знаниями. При этом доминирующим фактором экономического развития стран становится глобализация, которая одновременно приводит к расширению возможностей для достижения успеха и усилению конкурентной борьбы.

В свою очередь, высокий уровень развития информационных и телекоммуникационных технологий вызвал ускорение процессов внедрения и распространения, копирования конкурентами новых наукоемких технологий и научных разработок. В этих условиях конкурентоспособность современного предприятия, а именно роль «интеллектуального лидера» все в большей степени определяется внутренними трудно имитируемыми нематериальными ресурсами, эффективностью использования интеллектуально-творческого потенциала персонала, уникальностью организационных знаний и технологий, которые в совокупности формируют ключевые способности предприятия [228].

С другой стороны, процесс развития любой территории требует формирования научно обоснованных подходов к формированию конкурентоспособности предприятий всех сфер и отраслей деятельности.

Так, Л.И. Пасечник, комментируя программу развития Луганской Народной Республики на 2018-2023 гг., отмечает, что сильная, конкурентоспособная экономика – фундамент для независимого и развитого государства, способного противостоять вмешательству извне и обеспечить высокий и достойный уровень жизни всех своих граждан [229].

Центральным вопросом в исследуемой проблематике становится не только отсутствие концепции формирования конкурентных преимуществ предприятий, но и несовершенство комплексного инструментального и методического обеспечения диагностики их ключевых способностей.

Данная проблема может быть решена путем разработки концепции диагностики ключевых способностей предприятий как основы их конкурентных преимуществ. Такая концепция, с учетом вышеизложенного, должна быть

основана на междисциплинарном подходе и направлена на формирование конкурентных преимуществ предприятий.

Прежде всего, следует остановиться на ряде дефиниций, которые имеют определяющее значение для разработки концепции диагностики ключевых способностей предприятий:

- диагностика ключевых способностей предприятия – процесс идентификации ключевых способностей и их количественная и качественная оценка, направленная на установление проблем их формирования;
- идентификация ключевых способностей – установление соответствия выявленных атрибутов способностей доминантам ключевых способностей;
- измерение ключевых способностей предполагает их количественную и качественную оценку на основе сформированного инструментального обеспечения, направленную на определение уровня развития ключевых способностей на предприятиях [230-231].

Исходя из сформированных дефиниций, отдельно стоит акцентировать внимание на том, что методология диагностики ключевых способностей предприятия согласно анализу специальной экономической литературы, преимущественно зарубежной, все еще находится на стадии своего развития.

Так, Р. Хендерсон и И. Кокберн считают, что практическое измерение компетенций и ключевых способностей можно осуществлять с использованием различных подходов, например, на основании оценки влияния нематериальных активов на показатели производительности предприятия [232].

Существуют исследования [206], в которых изучается влияние ключевых способностей на общий уровень эффективности отрасли. Другие исследователи [217] рассматривают развитие ключевых способностей на уровне как отдельного предприятия, так и собственного практического опыта в попытке связать внутрифирменный и отраслевой анализ.

Однако отраслевой анализ, а также уровень эффективности отрасли не всегда позволят достичь желаемой цели, поскольку источники ключевых способностей находятся во внутренней среде предприятия, а именно в

уникальной для каждого предприятия совокупности бизнес-атрибутов (знаний, навыков, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают конкурентные преимущества.

Существенный вклад в методiku и методологию идентификации компетенций предприятия (что применимо и для идентификации ключевых способностей) внесли отечественные ученые [233-234], в том числе В.А. Верба и Е.Н. Гребешкова [234], которые диагностику компетенций предприятия предлагают проводить по следующим этапам: формирование целевой модели компетенций предприятия; идентификация имеющихся компетенций; определение соответствия имеющихся компетенций профилю целевой модели; разработка программ развития (формирования, поддержания, привлечения компетенций, формирования и внедрения механизмов защиты компетенций).

Заслуживает внимания методический инструментарий идентификации ключевых способностей предприятия, предложенный О.Г. Малярчук [219], который направлен на: определение исходной стратегической позиции предприятия на основе комплексной оценки показателей его деятельности (SPACE-анализ); оценку ресурсов предприятия (методика VRIO-анализа, дополненная интегральным показателем стратегического статуса ресурсов предприятия – Sr); составление оценочных профилей наличных компетенций предприятия в сферах инновационной и инвестиционной деятельности, партнерского взаимодействия (анкетирование с целью определения состава компетенций предприятия, метод парного сравнения выявленных компетенций для оценки уровня их развития); идентификацию конфигурации ключевых способностей (экспертная оценка наличия эффектов консонанса и диссонанса в оценках уровней компетенций).

Подходы к идентификации ключевых способностей связаны с формализацией в рамках диагностики всей совокупности знаний, имеющихся в распоряжении предприятия и лежащих в основе формирования ключевых способностей, а также бизнес-процессов и ключевых бизнес-атрибутов, которые

оказывают непосредственное влияние на формирование конкурентных преимуществ.

При этом диагностика базируется на таксономии ключевых способностей предприятия, которая предоставляет информацию о распределении и локализации знаний, являющихся основой ключевых способностей и, соответственно, конкурентных преимуществ.

Следует обратить внимание на тот факт, что кроме имеющихся знаний, предприятие может испытывать потребность в потенциально доступных знаниях, необходимых для заполнения «пробелов», возникающих вследствие действия факторов внешней среды. Важным моментом для диагностики является определение того, какие именно знания, активы, атрибуты и бизнес-процессы формируют ключевые способности предприятия.

Следовательно, результаты диагностики конкурентных преимуществ предприятия должны дать ответы на следующие вопросы: являются ли способности действительно ключевыми; влияют ли ключевые способности предприятия на формирование его конкурентных преимуществ; каковы возможные направления развития ключевых способностей с целью формирования конкурентных преимуществ.

Идентификация ключевых способностей предприятия основывается на принципах анализа всех активов, являющихся потенциальными источниками формирования ключевых способностей. К принципам диагностики ключевых способностей предприятия относятся следующие:

1) комплексности – количественные и качественные показатели ключевых способностей следует не только анализировать во взаимосвязи, но и рассматривать как результаты всех бизнес-процессов, связанных с деятельностью предприятия;

2) обеспеченности – для целей диагностики следует использовать только те показатели, которые являются информационной основой для принятия управленческих решений относительно развития ключевых способностей и формирования конкурентных преимуществ;

3) сопоставимости – все показатели должны быть сопоставимы с другими, имеющими отношение к ключевым способностям и конкурентным преимуществам;

4) информационной достаточности – диагностика ключевых способностей должна основываться на достоверной информации, формулировка результатов и выводов должна быть лаконичной и понятной для всех заинтересованных сторон.

На рис. 2.8 представлена разработанная концепция диагностики факторов конкурентных преимуществ предприятий. В данной концепции выделены теоретический и практически базисы, раскрывающие сущность и детализирующие целевую направленность диагностики – идентификацию ключевых способностей и проведение их количественной и качественной оценки.

Логическим продолжением разработки концепции стало формирование основных этапов и определение методического инструментария диагностики ключевых способностей предприятия в контексте формирования конкурентных преимуществ (табл. 2.4).

Первым этапом диагностики ключевых способностей предприятия в контексте формирования конкурентных преимуществ является мониторинг оценки ключевых способностей, который предполагает идентификацию знаний и бизнес-атрибутов, формирующих ключевые способности.

Алгоритм VRIO-анализа ресурсов предприятия представлен в табл. 2.5.

Необходимым условием эффективного мониторинга оценки ключевых способностей предприятия является идентификация его ресурсов. Это необходимо для анализа и оценки наличия стратегических ресурсов, которые обеспечивают развитие ключевых способностей предприятия, поскольку способности сами по себе не являются конкурентными преимуществами, а могут создавать их только при наличии необходимых ресурсов.

Особый интерес для данного этапа диагностики ключевых способностей в контексте формирования конкурентных преимуществ представляет оценка ресурсов предприятия на основе усовершенствованной методики Дж. Барни – VRIO-анализа.



Рисунок 2.8 – Концепция диагностики ключевых способностей предприятий как основы формирования их конкурентных преимуществ (авторская разработка)

Таблица 2.4 – Основные этапы и методический инструментарий диагностики ключевых способностей предприятия в контексте формирования его конкурентных преимуществ <sup>1</sup>

Этап	Сущностная характеристика	Рекомендованный методический инструментарий
Этап 1. Мониторинг оценки ключевых способностей	Идентификация знаний и бизнес-атрибутов, формирующих способности предприятия; оценка и ранжирование способностей; определение эффективной конфигурации способностей	Метод экспертных оценок, балльный метод, индивидуальные и групповые методы извлечения знаний, эвристические методы, метод ранжирования, метод профилей
Этап 2. Оценка ресурсов предприятия и интегральная оценка его способностей	Оценка ресурсов предприятия (материальных, человеческих, информационно-интеллектуальных и финансовых) по критериям устойчивости, уникальности, сложности имитации и долгосрочности	Методика VRIO-анализа, дополненная расчетом интегрального показателя стратегичности ресурсов предприятия (Sr)
Этап 3. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия на основе ключевых способностей	Определение исходной конкурентоспособности предприятия на основе сравнительного анализа его способностей	Матричные методы, дополненные расчетом интегрального показателя способностей предприятия
Этап 4. Определение конфигурации способностей, анализ их влияния на конкурентные преимущества предприятия	Параметризация и разработка критериев оценки ключевых способностей предприятия на основе сбалансированной системы показателей	Метод анализа иерархий, экспертные опросы, составление рейтинга способностей, расчет интегрального показателя способностей с целью выявления наиболее эффективной конфигурации способностей предприятия

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 2.5 – Алгоритм проведения VRIO-анализа ресурсов предприятия <sup>1</sup>

Является ли ресурс:				Стратегические последствия	Конкурентная сила или слабость
ценным?	уникальным?	сложным для имитации?	комплементарным?		
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

<sup>1</sup> Обобщено на основе источника [213].

Цель проведения VRIO-анализа заключается в определении того, являются ли ресурсы исследуемого предприятия стратегическими, т.е. способными формировать конкурентные преимущества. Критериями «стратегичности» ресурсов в настоящем исследовании выступают доминанты ключевых способностей предприятия. Следовательно, диагностика ключевых способностей в контексте формирования конкурентных преимуществ должна проводиться с учетом их доминант – на этом был сделан акцент в разработанной концепции.

В целом и в основе подхода Дж. Барни [194] лежит идея о «внутреннем» происхождении конкурентных преимуществ предприятий, основанных на уникальных комбинациях способностей и ресурсов.

Третьим этапом диагностики является оценка уровня конкурентоспособности предприятия на основе ключевых способностей. Данный этап позволяет выявить способности, формирующие конкурентные позиции предприятия, определить его позицию по отношению к главным конкурентам на основе сравнения способностей, а также выявить направления дальнейшего развития способностей и формирования конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что существует значительное количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Однако в контексте данного исследования важно учитывать наличие ключевых способностей предприятия как отражение

требований бизнес-среды к его функционированию и рычагов формирования конкурентных преимуществ. Это позволит определить сферы (функциональные аспекты) фокусировки управленческих усилий при развитии ключевых способностей предприятия и оценке его конкурентоспособности в целом, ориентируясь на потенциальные конкурентные преимущества.

Оценку уровня конкурентоспособности предприятия на основе ключевых способностей целесообразно проводить с использованием матричных методов, дополненных расчетом интегрального показателя способностей предприятия. Такой подход не только отражает логику исследования, но и полностью соответствует ключевым положениям концепций ключевых способностей предприятий, поскольку учитывает как характеристики внутреннего состояния предприятия, так и результаты анализа факторов конкурентной среды.

Завершающий этап диагностики ключевых способностей предприятия в контексте формирования конкурентных преимуществ направлен на определение конфигурации способностей, анализ их влияния на конкурентные преимущества. Данный этап базируется на последовательном применении методов анкетирования, экспертных оценок и анализа иерархий, которые позволяют учесть значимость каждого из критериев, параметров и элементов ключевых способностей предприятия на основе сбалансированной системы показателей.

Таким образом, разработана концепция диагностики ключевых способностей предприятия, рассматриваемая как совокупность последовательных действий, направленных на идентификацию ключевых способностей и их количественную и качественную оценку. Обоснованный теоретический и практический базисы разработанной концепции, раскрывающие сущность и детализирующие ее целевую направленность, позволил выделить основные этапы и методический инструментарий диагностики ключевых способностей предприятия в контексте формирования конкурентных преимуществ.

## Выводы по разделу 2

В результате формирования концептуального базиса диагностики конкурентных преимуществ предприятий сформулированы следующие выводы:

1. Проанализировано терминологическое содержание дефиниций категории «ключевые способности предприятия» и проведен полилингвистический синонимический анализ её составляющих, что позволило идентифицировать доминанты ключевых способностей предприятия: от уникальности до устойчивости.

2. Разработана типология ключевых способностей предприятий, в основу которой положена сформированная их дефиниция как уникальной совокупности бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), что в сочетании с ресурсами и технологиями позволяет предприятию сформировать конкурентные преимущества. Реализация типологии даст возможность раскрыть подходы к определению типов ключевых способностей предприятия по различным критериальным признакам, установлена их взаимосвязь и взаимообусловленность, а также сферы формирования конкурентных преимуществ предприятия, что позволит осуществить более эффективную их диагностику на основе предложенной методологии.

3. Разработана предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятий, основанная на: систематизации научных подходов к определению роли и места способностей предприятий в формировании конкурентных преимуществ; исследовании подходов к моделированию способностей и компетенций, создающих потенциал конкурентоспособности предприятий и их конкурентные преимущества; результатах анализа моделей ключевых способностей предприятий и их взаимосвязи с конкурентными преимуществами. Полиуровневая структура модели обеспечивает ее целостность и единство терминологических связей между блоками, а ее конкретизация и структуризация посредством разработки

фреймовой модели позволяют определить места локализации ключевых способностей, их носителей, способы формирования ключевых способностей, элементы взаимодействия в системе их формирования, а также выявить основные организационные связи, оказывающие влияние на развитие ключевых способностей предприятия с целью формирования его конкурентных преимуществ.

4. Разработана концепция диагностики ключевых способностей предприятий как основы их конкурентных преимуществ. Логика взаимосвязи теоретического и практического базисов в разработанной концепции раскрывает цель диагностики, задачи, объекты, субъекты, принципы и доминанты ключевых способностей и детализирует её целевую направленность – идентификацию ключевых способностей и проведение их количественной и качественной оценки. Выделены основные этапы и методический инструментарий диагностики ключевых способностей предприятий в контексте формирования конкурентных преимуществ.

Основные результаты исследования представлены в работах [86; 199; 201; 205; 221; 222; 223; 224; 228; 230; 231].

### РАЗДЕЛ 3

## ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 3.1 Мониторинг состояния конкурентных преимуществ предприятий на основе сбалансированной системы показателей

Процесс формирования конкурентных преимуществ в современных условиях развития экономики предполагает отказ от интуиции и разработки индивидуальной методологии их развития, гармонизации и интеграции в стратегию деятельности предприятия. Из всех подходов в современный период развития экономики наиболее целесообразным является подход к оценке формирования конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей в последнее время становится эффективным и незаменимым инструментом управления предприятием. Ее базовое назначение заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для контроля и принятия управленческих решений.

При этом потребность в разработке сбалансированной системы показателей любых процессов (явлений) вызвана тем, что традиционный подход к оценке деятельности предприятия (подразумеваются стандартные и детализированные отчеты о прибылях и объемах продаж) не всегда в полной мере отражает объективный уровень конкурентоспособности предприятия.

Сбалансированная система показателей включает 4 направления:

1. «Финансы» (оценка предприятия для собственных сотрудников, акционеров, потенциальных инвесторов и других заинтересованных пользователей).

2. «Взаимоотношения с клиентами» (определение реального и планируемого отношения к предприятию клиентов).

3. «Внутренние бизнес-процессы» (оценка бизнес-процессов и разработка дальнейших рекомендаций по их совершенствованию).

4. «Обучение и рост персонала» (оценка возможностей развития предприятия, повышения эффективности и увеличения собственной стоимости).

Указанную систему можно значительно шире использовать как современный инновационный инструмент для оценки и формирования конкурентных преимуществ. Очевидно, что особое внимание должно быть отведено перечню применяемых показателей. Так, авторы сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д. Нортон утверждают, что показателем является качественная и количественная оценка процессов и явлений, протекающих в окружающей среде. При этом ученые поясняют, что качественная сторона показателя отражает содержание явления или процесса в конкретных условиях места и времени, а количественная – размер, абсолютную или относительную величину в заданное время.

Такая интерпретация сущности показателей во многом обуславливает принципы построения их сбалансированной системы в проблематике формирования конкурентных преимуществ:

- управление изменениями должно осуществляться руководством, которое располагает информацией не только о качественной, но и количественной оценке процессов и явлений;
- конкурентная стратегия характеризуется непрерывностью и целостностью, все её плановые показатели взаимосвязаны и взаимообусловлены;
- формирование конкурентных преимуществ основано на результатах качественной и количественной оценки способностей предприятия;
- адаптация сбалансированной системы показателей к каждому отдельно взятому конкурентному преимуществу.

Стоит отметить, что изначально сбалансированная система показателей разработана для промышленных предприятий, для которых характерна система

корпоративного менеджмента. Однако в рамках данного исследования внимание будет уделено не только предприятиям промышленности, но и других отраслей экономики. Следовательно, указанные ранее направления сбалансированной системы показателей требуют адаптации к плоскости исследования, а именно: «Внутренние бизнес-процессы» целесообразно переименовать в блок «Технологические процессы», которые направлены на формирование конкурентных преимуществ [236-237].

Итак, адаптированная система сбалансированных показателей включает следующие блоки:

- «Финансы»;
- «Персонал»;
- «Технологические процессы»;
- «Клиенты».

Блок «Финансы» содержит группу показателей (табл. 3.1):

- 1) финансовая устойчивость (одна из важнейших характеристик финансового состояния, определяет стабильность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе);
- 2) платежеспособность (предполагает достаточность ликвидных активов для погашения в любой момент своих краткосрочных обязательств перед кредиторами);
- 3) деловая активность (результат множества отдельных решений на основе просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов).

Таким образом, данные показатели целесообразно применять для оценки эффективности системы управления конкурентными преимуществами через призму финансовых показателей (приложение А).

Блок «Персонал» предусматривает расчёт следующих показателей (табл. 3.2):

- 1) уровень квалификации специалистов (отражает компетентность и профессионализм ключевых специалистов);

2) расходы на обучение персонала (показывает объем финансовых средств, затраченных на обучение персонала в определенный период времени);

3) индекс удовлетворенности персонала (отражает моральную и материальную удовлетворенность персонала);

4) оперативность внутрифирменной информации (отражает временной период прохождения информации от места ее возникновения (создания) к месту ее потребления) [238].

Таблица 3.1 – Показатели блока «Финансы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Финансовая устойчивость	1) собственные оборотные средства (СОС) = собственный капитал + обеспечения будущих платежей + долгосрочные обязательства - необоротные активы; 2) коэффициент маневренности СОС = СОС / собственный капитал (СК); 3) коэффициент обеспеченности запасов СОС = СОС / Запасы (З); 4) индекс постоянного актива = необоротные активы / СК; 5) коэффициент автономии = СК / валюта баланса; 6) коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств = долгосрочные обязательства (ДО) / СК + ДО; 7) коэффициент соотношения собственных и заемных средств = заемный капитал / СК
Платежеспособность	1) коэффициент абсолютной ликвидности = абсолютно ликвидные активы / краткосрочные обязательства; 2) коэффициент быстрой ликвидности = быстрореализуемые активы / краткосрочные обязательства; 3) коэффициент текущей ликвидности = текущие активы / краткосрочные обязательства
Деловая активность	1) ресурсоотдача = выручка от реализации (ВР) / средняя стоимость капитала; 2) фондоотдача = ВР / основные фонды (ОФ); 3) фондоемкость = ОФ / ВР; 4) коэффициент оборачиваемости капитала = ВР / активы; 5) коэффициент оборачиваемости активов = ВР / текущие активы; 6) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = ВР / дебиторская задолженность; 7) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = ВР / кредиторская задолженность; 8) коэффициент оборачиваемости СК = ВР / СК; 9) коэффициент оборачиваемости товарных запасов = ВР / товарные запасы

Таблица 3.2 – Показатели блока «Персонал» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Уровень квалификации специалистов	Определяется путем тестирования специалистов через определенные промежутки времени
Расходы на обучение персонала	Коэффициент расходов на обучение персонала = расходы на обучение персонала / общие административные расходы
Индекс удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности персонала = количество персонала, удовлетворенного моральной и материальной стороной работы / общее количество персонала
Оперативность внутрифирменной информации	Оперативность внутрифирменной информации (руб. / ед. времени) = материальные расходы на получение информации (руб.) / временные расходы на получение информации (ед. времени)

Таким образом, показатели блока «Персонал» целесообразно применять для обеспечения эффективного управления конкурентными преимуществами.

Блок «Технологические процессы» включает совокупность показателей, которые отражают процесс, связанный с движением товара (готовой продукции) как потребительской стоимости. Они являются продолжением процесса производства в сфере обращения (транспортировки, хранения, упаковки, фасовки, подсортировки) (табл. 3.3).

Блок «Клиенты» предполагает оценку процессов поставки товаров клиентов в необходимом количестве, соответствующего качества, необходимого ассортимента в определенное время (табл. 3.4):

- 1) уровень (степень) выполнения договорных обязательств;
- 2) абсолютный размер отклонений поставки от условий договора;
- 3) ассортиментные отклонения;
- 4) равномерность поставки.

Таблица 3.3 – Показатели блока «Технологические процессы» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Доля своевременных поставок	Доля своевременных поставок = количество поставок, осуществленных точно в срок / общее количество поставок
Коэффициент сохранности	Коэффициент сохранности = стоимость просроченного или испорченного товара / общая стоимость товара
Коэффициент фасовки	Коэффициент фасовки = стоимость расфасованного товара определенной группы / общая стоимость товара определенной группы
Коэффициент подсортировки	Коэффициент подсортировки = стоимость подсортированных товаров определенной группы / общая стоимость товаров определенной группы
Доля бракованного товара	Доля бракованного товара = стоимость бракованного товара / общая стоимость товара

Таблица 3.4 – Показатели блока «Клиенты» сбалансированной системы показателей и методика их расчета

Показатель	Методика расчета
Уровень (степень) выполнения договорных обязательств	Уровень (степень) выполнения договорных обязательств = сумма фактически поставленных товаров (готовой продукции) / сумма товаров (готовой продукции), предусмотренной договором
Абсолютный размер отклонения поставки от условий договора	Абсолютный размер отклонения поставки от условий договора = сумма фактически поставленных товаров (готовой продукции) - сумма товаров (готовой продукции), предусмотренной договором
Ассортиментное отклонение	$O_{acc} = \frac{\sum_k  T_{\phi} - T_{\delta} }{\sum_k T_{\delta}}$ где $T_{\phi}$ и $T_{\delta}$ – поставки ассортиментного вида товара по договору и фактически; k – число ассортиментных видов товара
Равномерность поставки	Отображается в линейном графике, где уровни поставок выражены в процентах к среднему уровню, принятому за 100.

Анализ блоков системы сбалансированных показателей позволяет сделать вывод, что не существует единой точки зрения относительно структурных элементов блоков, которые подлежат оценке. Тем не менее, следуя логике исследования, необходимо определить параметры и критерии оценки в рамках каждого блока системы сбалансированных показателей.

Под параметром (от греческого «parametron» – отмеряющий) понимают величину, характеризующую любое основное свойство машины, устройства, системы или явления, процесса [184]. В свою очередь, критерий (от греческого «criterion» – средство для суждения) – признак, на основании которого производится оценка, средство проверки, мерило оценки, в теории познания – признак истинности или ложности положения [184].

В табл. 3.5 представлена разработанная структура элементов и параметров оценки конкурентных преимуществ предприятия.

Для оценки отдельных элементов и параметров разработано множество инструментов и методик, большая часть которых настолько сложна, что зачастую приводит к некорректному использованию и получению искаженных результатов.

Для мониторинга состояния конкурентных преимуществ целесообразна разработка анкеты, структура которой соответствует элементам сбалансированной системы показателей.

Общеизвестно, что анкеты могут разрабатываться в закрытой (ответы «да», «нет») или открытой (собственные варианты ответов) форме. Преимущество закрытой формы сводится к тому, что можно получить четкий (однозначный) ответ на поставленный вопрос.

В процессе исследования разработана следующая форма анкеты: на поставленный вопрос предлагается три варианта ответа, соответствующие «худшему» «среднему» и «лучшему» уровню оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей.

Таблица 3.5 – Параметризация элементов оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей <sup>1</sup>

Элемент	Параметр	Критерий
1	2	3
1. ФИНАНСЫ	1.1. Условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	1.1.1. Прогнозирование конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.1.2. Мониторинг конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.1.3. Обеспечение условий накопления информации о конкурентных преимуществах, связанных с финансовой устойчивостью
		1.1.4. Оценка преимуществ конкурентов, связанных с финансовой устойчивостью
	1.2. Условия реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	1.2.1. Формирование перечня ответственных (структурных подразделений, физических лиц) за реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.2.2. Планирование реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.2.3. Возможность оперативного вмешательства в процесс реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
	1.3. Организация ответственности за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	1.3.1. Ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.3.2. Формальная ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.3.3. Стимулирование роста ответственности при формировании и реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
	1.4. Организация контроля конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	1.4.1. Наличие утвержденного графика проверок конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.4.2. Проведение внезапных проверок возможности формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.4.3. Проведение проверок при изменении стратегических планов
	1.5. Санкционирование операций с конкурентными преимуществами, связанными с финансовой устойчивостью	1.5.1. Наличие процедур по защите от личной выгоды при формировании конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью
		1.5.2. Наличие перечня операций, осуществляемых только с разрешения руководителя предприятия
1.5.3. Наличие перечня документов, на которых обязательна виза руководителя предприятия		

1	2	3
2. ПЕРСОНАЛ	2.1. Кадровый отбор	2.1.2. Отбор кадров для формирования конкурентных преимуществ
		2.1.3. Периодическая ротация кадров для формирования конкурентных преимуществ
		2.1.4. Стимулирование сотрудников, занятых формированием конкурентных преимуществ
		2.1.5. Повышение квалификации сотрудников, занятых формированием конкурентных преимуществ
		2.2. Профессиональная компетенция работников, занятых формированием конкурентных преимуществ
	2.2.2. Наличие системы подготовки и повышения квалификации сотрудников, занятых формированием конкурентных преимуществ	
	2.2.3. Уровень квалификации сотрудников, занятых формированием конкурентных преимуществ	
	2.3. Организационная структура предприятия	2.3.1. Направленность организационной структуры предприятия на формирование и реализацию конкурентных преимуществ
		2.3.2. Внимание структурных подразделений и должностных лиц к формированию и реализации конкурентных преимуществ
	2.4. Регламентация деятельности персонала	2.4.1. Наличие разработанных методических указаний по формированию конкурентных преимуществ
		2.4.2. Наличие стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ
	2.5. Распределение прав и обязанностей персонала при формировании конкурентных преимуществ	2.5.1. Наличие четкого распределения полномочий сотрудников, занятых формированием конкурентных преимуществ
		2.5.2. Наличие ответственности сотрудников за нарушения при формировании конкурентных преимуществ
		2.5.3. Распределение ответственности и полномочий сотрудников при формировании конкурентных преимуществ
		2.5.4. Корректировка распределения ответственности и полномочий сотрудников при формировании конкурентных преимуществ

1	2	3
3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ	3.1. Организация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ	3.1.1. Наличие стандартов, положений, методик, регламентирующих организацию технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ
		3.1.2. Планирование и организация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ
		3.1.3. Адаптация организационной структуры предприятия к технологическим процессам, направленным на формирование конкурентных преимуществ
	3.2. Методика информационного обеспечения технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ	3.2.1. Разработка и соблюдение графиков документооборота
		3.2.2. Соответствие структуры и содержания учетных документов информационным потребностям работников, занятых формированием конкурентных преимуществ
		3.2.3. Ведение журналов регистрации документов
	3.3. Техника формирования информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ	3.3.1. Накопление информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ
		3.3.2. Автоматизация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ
		3.3.3. Наличие резервной копии информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ
	3.4. Защита информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ	3.4.1. Ограничение доступа к электронной обработке данных
		3.4.2. Кодирование информации
		3.4.3. Контроль базы данных заинтересованных сторон
	4. КЛИЕНТЫ	4.1. Организация взаимодействия с клиентами
4.1.2. Наличие регламентных документов по взаимодействию с клиентами		
4.1.3. Наличие контроля взаимодействия с клиентами		
4.1.4. Методика формирования конкурентных преимуществ при взаимодействии с клиентами		

<sup>1</sup> Авторская разработка.

В табл. 3.6 приведен фрагмент структуры анкеты тестирования оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей .

Таблица 3.6 – Структура анкеты тестирования оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей <sup>1</sup>

Параметры и критерии	Вопрос	Характеристика показателя
<b>1. ФИНАНСЫ</b>		
<i>1.1. Условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью</i>		
1.1.1. Прогнозирование конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Прогнозируются ли конкурентные преимущества, связанные с финансовой составляющей деятельности?	а) не прогнозируются; б) прогнозируются нерегулярно; в) прогнозируются
1.1.2. Мониторинг конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Проводится ли регулярный мониторинг результатов и последствий реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не проводится; б) проводится нерегулярно; в) проводится
...	...	...

<sup>1</sup> Авторская разработка.

С использованием параметров элементов и критериев, которые их характеризуют, составлена соответствующая анкета (48 вопросов) тестирования оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей (приложение Б).

Оценку конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей в рамках выделенных критериев целесообразно проводить путем присвоения баллов, соответствующих определенной шкале (табл. 3.7) [239-240].

Таблица 3.7 – Шкала балльной оценки конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей<sup>1</sup>

Состояние	Характеристика	Баллы
Лучшее	Свойство характерно для объекта всегда	2
Среднее	Свойство характерно для объекта иногда	1
Худшее	Свойство не характерно для объекта	0

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Итогом оценки является сумма баллов, исходя из их значимости и степени проявления. Максимально возможный балл – 96 (48 ответов по 2 балла каждый). Фактическое состояние конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей рассчитывается с помощью математической пропорции и будет равняться результату деления фактического количества баллов на максимально возможное (96 баллов).

Использование «классических» пяти уровней оценки с шагом 0,2 дает возможность более адекватно оценить состояние и конкурентные преимущества предприятия на основе сбалансированной системы показателей как «очень низкое» (до 0,2), «низкое» (от 0,2 до 0,4), «среднее» (от 0,4 до 0,6), «достаточное» (от 0,6 до 0,8), «высокое» (более 0,8).

В качестве объекта исследования выбраны 25 предприятий различных отраслей Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики, которые группированы по следующим кластерам:

1) тяжелая промышленность (ПАО «Лугансктепловоз», ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ», ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат», ООО «Торговый дом «Стахановмаш», ООО «Завод Прогресс 2000»);

2) легкая промышленность (ООО «Артемида», ЧП «Водолей», ООО «Золотой колос», ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса», ООО «Компания «Росмен»);

3) предприятия торговли (ПАО «Галактика», ООО «Юз Авто Дон», ООО «Свет Востока», ООО «Омега», ООО «Омегаплюс»);

4) предприятия сервиса (отель «Атлас», гостиница «Шафран», отель «Централь», отель «Доминик», отель «Шахтер Плаза», ресторан «Какаду», ресторан «Маринад», ресторан «KING LIFE», ресторан «Аркадия», ресторан-поместье «Гуляй Хата»).

Экспертами выступали руководители и ведущие специалисты исследуемых предприятий, опрос которых проводился по разработанной анкете. Всего было опрошено 527 человек, из которых 82 – руководители (заместители) предприятий, 361 – начальники структурных подразделений, 84 – ведущие работники структурных подразделений.

Проведенный анкетный опрос показал следующие результаты:

- очень низкий уровень состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей наблюдается в ЧП «Водолей» – 17%;

- низкий уровень состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей имеют ПАО Лугансктепловоз» (21%), ООО «Завод Прогресс 2000» (25%), ООО «Торговый дом «Стахановмаш» (23%), ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат» (30%), ООО «Компания «Росмен» (25%), ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса» (36%), ресторан «Аркадия» (38%), ресторан-поместье «Гуляй Хата» (21%);

- средний уровень состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей характерный для ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» (42%), ресторана «KING LIFE» (44%), ООО «Омегаплюс» (49%), ООО «Омега» (58%), ООО «Галактика» (48%), ООО «Артемида» (51%), отеля «Шахтер Плаза» (53%), отеля «Централь» (46%), гостиницы «Шафран» (45%), ресторана «Маринад» (55%), ООО «Золотой колос» (52%);

- на достаточном уровне находится состояние конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей в отеле «Доминик» (64%), ООО «Юз Авто Дон» (61%), ООО «Свет Востока» (66%), отеле «Атлас» (77%), ресторане «Какаду» (79%).

Среди существующих подходов к определению оптимального выбора в условиях многокритериальности особое место занимает метод анализа иерархий Т. Саати (МАИ). На наш взгляд, этот метод имеет качественные преимущества по сравнению со всеми другими, так как позволяет полноценно учитывать все критерии и их значимость при оценке уровня состояния конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей.

Логика применения метода анализа иерархий заключается в декомпозиции проблемы на простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности действий лица, принимающего решение, по попарным сравнениям. Следовательно, данный метод включает процедуры синтеза множественных суждений и определения приоритетности критериев.

С учетом структуры разработанной анкеты представлена декомпозиция задачи по оценке уровня состояния конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей (рис. 3.1).

Согласно рис. 3.1 указанная задача имеет следующую структуру:

- нулевой уровень – цель (оценка уровня состояния конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей);
- первый уровень – подцели (оценка каждого блока системы сбалансированных показателей);
- второй уровень – подцели (оценка каждого блока системы сбалансированных показателей в разрезе выделенных параметров);
- третий уровень – подцели (оценка каждого блока системы сбалансированных показателей по параметрам в разрезе критериев).



Рисунок 3.1 – Декомпозиция задачи по оценке уровня состояния конкурентных преимуществ предприятия на основе сбалансированной системы показателей (авторская разработка)

Для определения приоритетности элементов необходимо попарно сравнить их вес. Обозначим элементы задачи как  $A_1, A_2, A_3 \dots, A_n$ , а соответствующий им вес –  $w_1, w_2, w_3 \dots, w_n$ . Сравнение веса обуславливает необходимость построения квадратной матрицы (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Матрица попарных сравнений <sup>1</sup>

Элемент задачи	$A_1$	$A_2$	$A_3$	....	$A_n$
$A_1$	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	$w_1/w_3$	....	$w_1/w_n$
$A_2$	$w_2/w_1$	$w_2/w_2$	$w_2/w_3$	...	$w_2/w_n$
$A_3$	$w_3/w_1$	$w_3/w_2$	$w_3/w_3$	...	$w_3/w_n$
....	...	...	....	...	....
$A_n$	$w_n/w_1$	$w_n/w_2$	$w_n/w_3$	...	$w_n/w_n$

<sup>1</sup> Составлено автором.

Следует отметить, что если  $w_1, w_2, w_3 \dots, w_n$  неизвестны заранее, то попарные сравнения элементов проводятся с использованием субъективных мнений, численно оцениваемых по шкале, а затем решается проблема нахождения компонента  $w$ . Когда проблема представлена иерархически, матрица составляется для сравнения относительной важности критериев на третьем уровне по отношению к параметрам на втором уровне. Подобные матрицы должны быть построены для попарных сравнений каждой альтернативы на следующем уровне применительно к критериям предыдущего уровня.

Для проведения попарных сравнений авторы метода [3] предлагают шкалу относительной важности (табл. 3.9).

Одним из общепринятых путей вычисления приоритетов является средняя геометрическая. Это можно сделать, умножая элементы в каждой строке и извлекая корни  $n$ -степени, где  $n$  – количество элементов. Алгоритм расчета локальных приоритетов представлен в табл. 3.10.

Проведём оценку уровня состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей ПАО «Лугансктепловоз».

Таблица 3.9 – Шкала относительной важности <sup>1</sup>

Коэффициент относительной важности	Значение	Пояснение
1	Одинаковая важность	Равное значение двух критериев (альтернатив) при достижении цели
3	Умеренное преимущество	Опыт и суждения позволяют утверждать о легком предпочтении одного критерия другому
5	Существенное или сильное преимущество	Опыт и суждения позволяют утверждать о сильном предпочтении одного критерия другому
7	Значительное преимущество	Одному критерию отдается настолько сильное преимущество, что оно становится значительным
9	Очень сильное преимущество	Преимущество одного критерия другому очевидно
2, 4, 6, 8	Промежуточные решения	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины чисел	Если при сравнении одного критерия с другим получено одно из вышеуказанных значений (например 3), то при сравнении второго критерия с первым получается обратная величина (1/3)	

<sup>1</sup> Составлено автором.Таблица 3.10 – Расчет локальных приоритетов <sup>1</sup>

Элемент	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$	Расчет средней геометрической	Локальный приоритет
$A_1$	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	...	$w_1/w_n$	$\sqrt[n]{(w_1/w_1) * \dots * (w_1/w_n)} = a$	$a/r = X_1$
...	...	...	...	...	...	...
$A_n$	$w_n/w_1$	$w_n/w_2$	...	$w_n/w_n$	$\sqrt[n]{(w_n/w_1) * \dots * (w_n/w_n)} = d$	$d/r = X_n$
$a + \dots + d = r$						

<sup>1</sup> Составлено автором.

В табл. 3.11 представлены результаты попарных сравнений критериев, определяющих условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью. По соглашению сравнивается важность элементов матрицы, которые находятся слева, с элементами сверху. Например, при заполнении второй ячейки матрицы необходимо ответить на вопрос: какая

важность прогнозирования конкурентных преимуществ по сравнению с критерием их мониторинга? Значение 2 в этой ячейке матрицы показывает, что для информационного обеспечения системы социальной ответственности бизнеса обеспечение прогнозирования объектов важнее, чем мониторинг социальных программ и мероприятий. В симметричную относительно диагонали клетку заносится значение 1/2, что соответствует противоположному сравнению. Аналогично заполняются остальные ячейки этой и других матриц данного уровня (приложение Б).

Таблица 3.11 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью (параметр 1.1) <sup>1</sup>

Критерий	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Локальный приоритет
1.1.1	1	1/2	1/6	1/4	0,07
1.1.2	2	1	1/3	1/5	0,11
1.1.3	6	3	1	5	0,56
1.1.4	4	5	1/5	1	0,26

<sup>1</sup> Составлено автором.

Матрицы, приведенные в табл. 3.11 и приложении В, предназначены для вычисления локальных приоритетов, равны средним геометрическим по каждой строке каждой матрицы, нормализованной к единице. Значения локальных приоритетов представлены в последних столбцах указанных таблиц.

Исходя из данных табл. 3.11, наиболее важным для условий формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью, является обеспечение условий накопления информации о таких объектах. Приоритет данного критерия имеет значение 0,56, критерий «оценка преимуществ конкурентов, связанных с финансовой устойчивостью» получил приоритет 0,26, важность мониторинга конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью, оценивается приоритетом 0,11. Самый низкий приоритет имеет

критерий «прогнозирование конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (0,07).

Согласно разработанной анкете тестирования каждый критерий может принимать различные значения, характеризующие варианты состояния информационного обеспечения социальной ответственности бизнеса. Следовательно, необходимо сравнивать варианты реализации элементов по каждому критерию, используя шкалу относительной важности.

Как следует из анкеты, на каждый вопрос возможны три варианта ответа, соответствующие «худшему», «среднему» и «лучшему» состоянию критерия. Например, по критерию «прогнозирование конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» в анкете предложены три значения: а) не прогнозируются; б) прогнозируются нерегулярно; в) прогнозируются. В табл. 3.12 приведена матрица попарных сравнений значений названных критериев. По данным критериям худший вариант оценивается приоритетом 0,18, средний – 0,33, лучший – 0,49.

Таблица 3.12 – Матрица попарных сравнений значений критериев <sup>1</sup>

Значение критерия	а)	б)	в)	Локальный приоритет
а)	1	1/5	1	0,18
б)	5	1	1/4	0,33
в)	1	4	1	0,49

<sup>1</sup> Составлено автором.

В табл. 3.13-3.15 приведены исходные данные и результаты расчета локальных приоритетов параметров.

Согласно данным табл. 3.13 приоритет параметра «условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.1) оценен значением 0,09 по сравнению с параметрами «условия реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.2) и «организация ответственности за формирование и реализацию конкурентных

преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.3), значения которых составляют 0,2 и 0,1 соответственно.

Таблица 3.13 – Матрица попарных сравнений групп параметров, которые определяют финансы (элемент 1) <sup>1</sup>

Группа параметров	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	Локальный приоритет
1.1	1	1/4	1/2	1/7	3	0,09
1.2	4	1	2	1/4	2	0,20
1.3	2	1/2	1	1/5	1/2	0,10
1.4	7	4	5	1	3	0,52
1.5	1/3	1/2	2	1/3	1	0,10

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 3.14 – Матрица попарных сравнений групп параметров, которые определяют персонал (элемент 2) <sup>1</sup>

Группа параметров	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	Локальный приоритет
2.1	1	1/2	1/4	5	1/3	0,15
2.2	2	1	1/3	4	1	0,25
2.3	4	3	1	1/5	3	0,31
2.4	1/5	1/4	5	1	1/2	0,14
2.5	1/3	1	1/3	2	1	0,15

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 3.15 – Матрица попарных сравнений групп параметров, которые определяют технологические процессы (элемент 3) <sup>1</sup>

Группа параметров	3.1	3.2	3.3	3.4	Локальный приоритет
3.1	1	6	1/3	2	0,32
3.2	1/6	1	3	3	0,25
3.3	3	1/3	1	5	0,34
3.4	1/2	1/3	1/5	1	0,10

<sup>1</sup> Составлено автором.

Параметры «организация контроля конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.4) и «санкционирование операций с конкурентными преимуществами, связанными с финансовой устойчивостью» (1.5) имеют кардинально разные приоритеты – 0,52 и 0,1 соответственно.

Наибольший приоритет среди параметров, которые определяют персонал (элемент 2), имеет «организационная структура предприятия» (0,31). Наименьшие значения имеют локальные приоритеты параметров «регламентация деятельности персонала» (0,14) и параметры «кадровый отбор», «распределение прав и обязанностей персонала при формировании конкурентных преимуществ» (0,15).

Анализ матрицы попарных сравнений групп параметров, которые определяют технологические процессы (см. табл. 3.15), позволяет утверждать о приблизительно аналогичной важности организации технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ, и техники формирования необходимой информации (0,34 и 0,32 соответственно).

В табл. 3.16 представлены локальные приоритеты блоков сбалансированной системы показателей.

Таблица 3.16 – Матрица попарных сравнений блоков оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей <sup>1</sup>

Элемент	1	2	3	4	Локальный приоритет
1	1	1/2	1/2	3	0,22
2	2	1	1/2	1/2	0,20
3	2	2	1	2	0,40
4	1/3	2	1/2	1	0,18

<sup>1</sup> Составлено автором.

Следовательно, данные попарных сравнений и расчет локальных приоритетов элементов позволяет сделать вывод о важности технологических процессов. Такая ситуация вполне логична, поскольку конкурентные преимущества, формируемые ключевыми способностями, основаны, прежде всего, на уникальности технологических процессов.

Для оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей необходимо рассчитать не только локальные, но и интегральные приоритеты по группе критериев, параметров и элементов.

Интегральный приоритет параметров по группе критериев равен сумме произведений локальных приоритетов значений критериев и альтернатив (вариантов) ответов на вопросы анкеты. В табл. 3.17 приведен интегральный приоритет параметра «условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.1) с учетом локальных приоритетов и альтернатив (ответов) респондентов ПАО «Лугансктепловоз» [241-242].

Таблица 3.17 – Расчет интегрального приоритета по параметру «условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» (1.1) <sup>1</sup>

Критерий	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,07	0,11	0,56	0,26	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,18	0,33	0,18	0,33	0,24

<sup>1</sup> Составлено автором.

Применительно к параметру «условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью» интегральный приоритет составляет 0,24. Значения интегральных приоритетов по другим параметрам представлены в приложении Г.

Значения интегральных приоритетов по элементам информационного обеспечения системы социальной ответственности бизнеса равны сумме произведений локальных и интегральных приоритетов параметров, характеризующих соответствующие элементы. Соответствующие расчеты представлены в табл. 3.18-3.20.

Таким образом, интегральный приоритет расчета по элементу «Финансы» составляет 0,3; «Персонал» – 0,28; «Технологические процессы» – 0,2.

Таблица 3.18 – Расчет интегрального приоритета по элементу «Финансы» (1) <sup>1</sup>

Параметр	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	Интегральный приоритет элемента
Локальные приоритеты параметров	0,09	0,2	0,1	0,52	0,10	
Интегральные приоритеты параметров	0,24	0,37	0,1	0,33	0,26	0,3

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 3.19 – Расчет интегрального приоритета по элементу «Персонал» (2) <sup>1</sup>

Параметр	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	Интегральный приоритет элемента
Локальные приоритеты параметров	0,15	0,25	0,31	0,14	0,15	
Интегральные приоритеты параметров	0,38	0,41	0,1	0,53	0,11	0,28

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 3.20 – Расчет интегрального приоритета по элементу «Технологические процессы» (3) <sup>1</sup>

Параметр	3.1	3.2	3.3	3.4	Интегральный приоритет элемента
Локальные приоритеты параметров	0,32	0,25	0,34	0,10	
Интегральные приоритеты параметров	0,19	0,22	0,19	0,17	0,2

<sup>1</sup> Составлено автором.

Последний этап применения метода иерархий направлен на расчет глобального приоритета. Глобальный приоритет равен сумме произведений локальных и интегральных приоритетов элементов информационного

обеспечения социальной ответственности бизнеса. Расчет глобального приоритета представлен в табл. 3.21.

Таблица 3.21 – Расчет глобального приоритета <sup>1</sup>

Элемент	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,3	0,28	0,2	0,2

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таким образом, количественная оценка конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей ПАО «Лугансктепловоз» составляет 20%, что свидетельствует о ее низком уровне. Согласно анкетному опросу без учета метода анализа иерархий состояние конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей на данном предприятии было оценено как низкое (21%).

В приложении Д представлены интегральные приоритеты по блокам сбалансированной системы показателей по исследуемым предприятиям, а также расчеты глобальных приоритетов. Состояние конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей отображено в приложении Е.

В табл. 3.22 приведено сравнение полученных результатов оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей.

Большинство предприятий (11 из 25 исследуемых) имеет средний уровень состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей, 9 – очень низкий и низкий уровни. Также 4 исследуемых предприятия имеют достаточный уровень состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей и 1 предприятие (ресторан «Какаду») – высокий. Следует отметить, что среднее отклонение результатов конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей с использованием метода анализа иерархий и метода анкетного опроса составило 0,276 (2,76%).

Таблица 3.22 – Уровень конкурентных преимуществ исследуемых предприятий на основе сбалансированной системы показателей <sup>1</sup>

Предприятие	Уровень конкурентных преимуществ		Отклонение
	метод анализа иерархий	анкетный опрос	
ПАО «Лугансктепловоз»	0,20 (20%) <i>Низкий</i>	0,21 (21%) <i>Низкий</i>	0,01 (1%)
ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»	0,45 (45%) <i>Средний</i>	0,42 (42%) <i>Средний</i>	0,03 (3%)
ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»	0,27 (27%) <i>Низкий</i>	0,30 (30%) <i>Низкий</i>	0,03 (3%)
ООО «Торговый дом «Стахановмаш»	0,25 (25%) <i>Низкий</i>	0,23 (23%) <i>Низкий</i>	0,02 (2%)
ООО «Завод Прогресс 2000»	0,21 (21%) <i>Низкий</i>	0,25 (25%) <i>Низкий</i>	0,04 (4%)
ООО «Артемида»	0,56 (56%) <i>Средний</i>	0,51 (51%) <i>Средний</i>	0,05 (5%)
ООО «Компания «Росмен»	0,29 (29%) <i>Низкий</i>	0,25 (25%) <i>Низкий</i>	0,04 (4%)
ООО «Золотой колос»	0,50 (50%) <i>Средний</i>	0,52 (52%) <i>Средний</i>	0,02 (2%)
ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса»	0,36 (36%) <i>Низкий</i>	0,36 (36%) <i>Низкий</i>	-
ЧП «Водолей»	0,19 (19%) <i>Очень низкий</i>	0,17 (17%) <i>Очень низкий</i>	0,02 (2%)
ООО «Галактика»	0,51 (51%) <i>Средний</i>	0,48 (48%) <i>Средний</i>	0,03 (3%)
ООО «Юз Авто Дон»	0,60 (60%) <i>Достаточный</i>	0,61 (61%) <i>Достаточный</i>	0,01 (1%)
ООО «Свет Востока»	0,67 (67%) <i>Достаточный</i>	0,66 (66%) <i>Достаточный</i>	0,01 (1%)

Продолжение таблицы 3.22

1	2	3	4
ООО «Омега»	0,58 (58%) <i>Средний</i>	0,58 (58%) <i>Средний</i>	-
ООО «Омегаплюс»	0,53 (53%) <i>Средний</i>	0,49 (49%) <i>Средний</i>	0,04 (4%)
Отель «Атлас»	0,74 (74%) <i>Достаточный</i>	0,77 (77%) <i>Достаточный</i>	0,03 (3%)
Отель «Шахтер Плаза»	0,55 (55%) <i>Средний</i>	0,53 (53%) <i>Средний</i>	0,02 (2%)
Гостиница «Шафран»	0,42 (42%) <i>Средний</i>	0,45 (45%) <i>Средний</i>	0,03 (3%)
Отель «Доминик»	0,69 (69%) <i>Достаточный</i>	0,64 (64%) <i>Достаточный</i>	0,05 (5%)
Отель «Централь»	0,51 (51%) <i>Средний</i>	0,46 (46%) <i>Средний</i>	0,05 (5%)
Ресторан «Какаду»	0,81 (81%) <i>Высокий</i>	0,79 (79%) <i>Достаточный</i>	0,02 (2%)
Ресторан «Маринад»	0,51 (51%) <i>Средний</i>	0,55 (55%) <i>Средний</i>	0,04 (4%)
Ресторан «KING LIFE»	0,50 (50%) <i>Средний</i>	0,44 (44%) <i>Средний</i>	0,06 (6%)
Ресторан «Аркадия»	0,39 (39%) <i>Низкий</i>	0,38 (38%) <i>Низкий</i>	0,01 (1%)
Ресторан-поместье «Гуляй хата»	0,25 (25%) <i>Низкий</i>	0,21 (21%) <i>Низкий</i>	0,01 (4%)

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таким образом, проведена оценка состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей на предприятиях Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики. Результаты оценки показали, что большинство предприятий имеет средний уровень состояния информационного обеспечения социальной ответственности бизнеса, 3 предприятия – очень низкий и низкий уровни.

### **3.2 Анализ практики формирования конкурентных преимуществ предприятий с применением ДЕА**

Определение общей проблематики диагностики ключевых способностей предприятия как основы его конкурентных преимуществ позволило установить, что задача идентификации ключевых способностей лежит в плоскости анализа активов знаний, являющихся потенциальными источниками ключевых способностей. Наиболее трудоемким является анализ знаний и нематериальных активов – источников ключевых способностей, а именно: определение их носителей, мест локализации, возможности извлечения и формализации, формирования на их основе ключевых способностей предприятия.

Поскольку в основе ключевых способностей предприятия могут находиться знания, которые в большинстве случаев носят скрытый характер, мониторинг ключевых способностей может осуществляться путем выявления и трансформации скрытых знаний. При этом следует понимать, что сложность внутренней структуры ключевых способностей, источником которых являются разнообразные активы знаний и многообразие процессов и бизнес-процессов (атрибутов), требует тщательного выбора подходов и способов мониторинга ключевых способностей.

Здесь уместно акцентировать внимание на том, что теоретическим инструментом исследования активов и ресурсов знаний, формирующих ключевые

способности предприятия, является цикл знаний предприятия. Анализ цикла знаний позволяет отследить движение знаний внутри предприятия и за его пределами, а также идентифицировать активы знаний предприятия, потенциально способные создавать ключевые способности, выявить места локализации способностей, «слепые пятна» в их формировании.

Анализ движения знаний в пределах цикла может осуществляться с использованием различных индивидуальных и групповых методов получения знаний (эвристических методов), основанных на организации групповой работы с носителями знаний и использовании экспертных методик оценки ключевых способностей даже без формализации знаний. К таким методам относятся экспертные опросы, интервью, эвристические методы извлечения знаний (мозговой штурм и его разновидности, метод ассоциаций и др.).

Знание является динамичной субстанцией, которая формируется в результате прохождения определенного цикла. Индивидуальные знания (знания персонала) трансформируются в корпоративную форму путем накопления и передачи знаний от одного носителя к другому и становятся основой формирования ключевых способностей предприятия. Впоследствии ключевые способности, используемые в производстве продукции / предоставлении услуг, в процессе прохождения цикла знаний трансформируются в корпоративные знания и опыт, образуя новый пласт корпоративного знания. Роль знаний как составляющей ключевых способностей предприятия и компетенций персонала отражает следующее равенство: «знания + модели профессионального поведения = компетенции персонала; знания + ресурсы = ключевые способности предприятия» [72].

В контексте развития ключевых способностей предприятию необходимо формировать систему корпоративных знаний на основе непрерывного извлечения, систематизации, преобразования и накопления знаний [236-242]. Эти процессы осуществляются с использованием специальных технологий управления знаниями и сводятся к работе с источниками знаний, их извлечению, преобразованию

(формализации) и контекстуальному использованию с целью формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Теоретической основой структурирования движения знаний внутри и между предприятиями является цикл, предложенный И. Нонака [243] (позднее другие авторы рассматривали разные варианты этой конструкции: «SCL – цикл социального обучения», «Пространство С» и т.д.). Цикл знаний – это теоретическая конструкция, «пространство», в котором происходит движение знаний внутри предприятий и между ними: извлечение, формализация, передача и преобразование, а также дальнейшее обучение с целью передачи накопленного опыта. Автор выделяет четыре этапа цикла знаний [243]:

- социализация (socialization) – это процесс передачи скрытых знаний среди сотрудников предприятия. Передача знания осуществляется без использования языка, путем, например, наблюдения одного человека за другим;

- экстернализация (externalization) – процесс преобразования скрытого знания в явное. Осуществляется с помощью широкого спектра методов извлечения знаний, которые содержат в своем арсенале необычное использование языка, дискуссий, метафор, аналогий, ассоциативных рядов и т.п.;

- комбинирование (combination) – традиционный способ передачи явных, кодифицированных знаний от одного лица другому с помощью книг, лекций, журналов, периодических изданий, информационных технологий;

- интернализация (internalization) – преобразование явного знания в скрытую форму, например, с помощью практического выполнения какой-либо деятельности: обучение действием (learning by doing).

В ходе исследования установлено, что ключевые способности возникают в области некодифицированных и нераспространенных знаний, на стыке процессов социализации и экстернализации. Этапы цикла знаний предприятия представлены на рис. 3.2. Поскольку знания создаются только индивидуумами, роль предприятия заключается в том, чтобы создать условия для распространения знаний, их формализации и контекстуализованного использования.

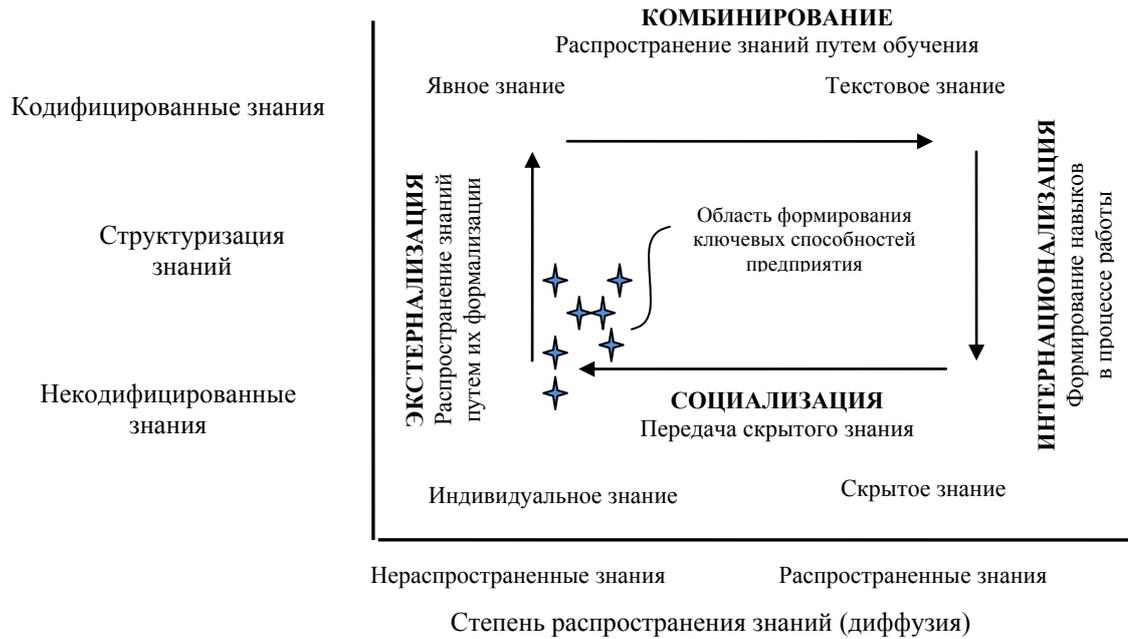


Рисунок 3.2 – Этапы цикла знаний предприятия (составлено на основе источников [243; 244])

Этапы цикла знаний, приведенные на рис. 3.2, также основываются на модели движения знаний внутри предприятий и между ними М. Боисота [244], которая позволяет поддерживать процессы коммуникаций между источниками знаний с использованием современных информационных технологий и методов извлечения знаний. Теория М. Боисота описывает условия, в которых знания могут быть структурированы и распространены как внутри предприятия, так и между предприятиями, а также обеспечивает их интеграцию в модель корпоративного обучения.

Движение знаний в цикле знаний обусловлено процессами кодификации и диффузии знаний. Кодификация представляет собой степень, до которой информация может быть сжатой и выраженной в явной форме (обычный текст более кодифицированным, чем изображения, а числовая информация – в большей степени, чем высказывания). Диффузия знаний показывает степень распространения информации между определенным количеством агентов, которыми являются сотрудники предприятия или другие предприятия [185].

Кодификация знаний включает, прежде всего, извлечение знаний персонала, существующих в неформальном виде, и их структурирование с целью снижения уровня сложности. Это дает возможность извлечь и формализовать скрытые знания и выявить способности, которые формируются на основе таких знаний.

С позиции ресурсной теории технологии предприятия могут рассматриваться как информационные активы, воплощенные в предметы, документы, умы отдельных лиц. Преобразование новых знаний в технологии и другие информационные активы, которые образуют ключевые способности предприятия, осуществляется путем прохождения этапов цикла знаний.

В цикле знания перемещаются по круговой траектории, образуя цикл социального обучения. Цикл социального обучения (SLC – social learning cycle) – это целенаправленная деятельность по формированию понимания того, что необходимо предприятию для сохранения и обновления знаний в течение времени.

Цикл социального обучения, кроме кодификации и диффузии, включает два других типа деятельности, необходимых для эффективного обучения: абсорбцию и сканирование (рис. 3.3).

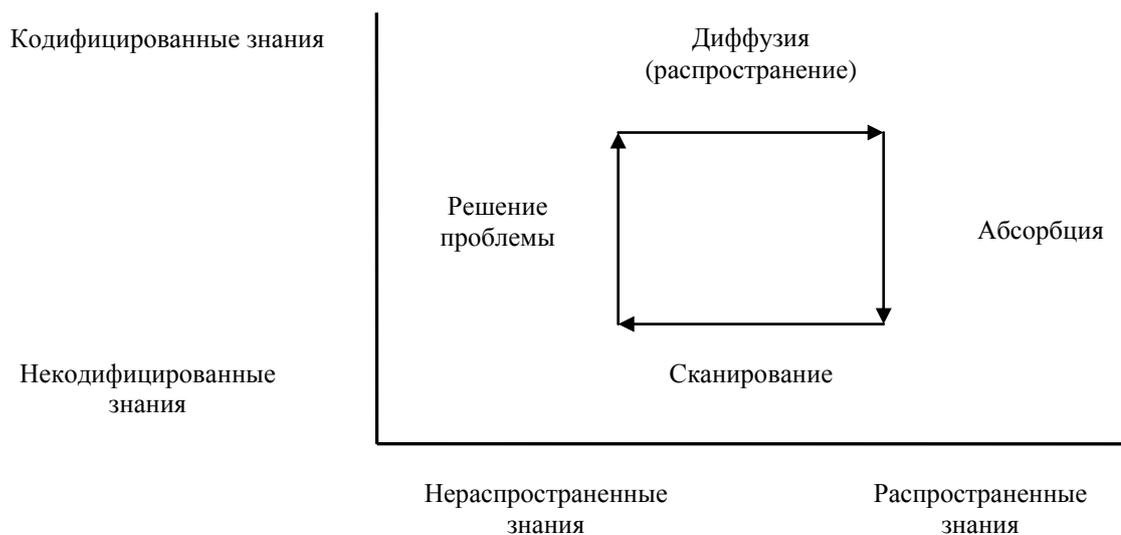


Рисунок 3.3 – Цикл социального обучения (составлено на основе источников [246-253])

Абсорбция – это движение вниз по циклу знаний, при котором кодифицированные знания проверяются и используются на практике и постепенно усваиваются. Такое обучение создает значительный объем накопленных, но не формализованных знаний и опыта [247].

Сканирование – это движение влево по циклу знаний, при котором полученные знания влияют на формирование исключительных способностей в предметной области [247].

Сочетание полученных таким образом знаний по накопленным объемам некодифицированной информации – это индивидуальный процесс, который не является универсальным и каждый раз осуществляется особым образом. Такие попытки сочетания информации дают возможность понимания источников возникновения ключевых способностей. Получение знаний из всего массива накопленной информации создает новый вид знания, отражая движение от неявных распространенных знаний в правом углу цикла знания к тем же неявным знаниям, однако уже нераспространенным, в нижнем углу этого цикла.

Вышеизложенное является примером индикаторов наличия способностей предприятия, которые остаются скрытыми, однако они должны быть извлечены и идентифицированы в процессе управления знаниями. Процесс извлечения скрытых знаний с целью их дальнейшего структурирования и кодификации происходит в результате движения вверх по циклу знаний, порождая новый цикл социального обучения.

Следует обратить внимание на тот факт, что кодификация и диффузия устраняют недостатки в процессах извлечения и использования знаний, а абстракция и сканирование, наоборот, могут создавать риск того, что новые знания, возникающие в цикле знаний, будут разрушать целостность существующих информационных активов предприятия независимо от того, насколько они были защищены от диффузии (типичными барьерами диффузии является патентование и экономия масштаба).

Формирование и развитие ключевых способностей предприятия происходит на основе наиболее ценных информационных активов и знаний, а также

организационных связей, которые соединяют их в цикле знаний. Согласно рис. 3.3 ключевые способности предприятия локализируются в нижней левой области цикла знаний, в области некодифицированного и нераспространенного индивидуального знания. Следовательно, способностями могут считаться знания, активы, технологии, соединенные организационными процессами. Как и технологии, организационные связи ограничиваются действием цикла социального обучения. С одной стороны, они описывают невысказанную координацию действий членов команды, с другой – регулируются внутренними правилами или отраслевыми стандартами. Анализ способностей и организационных связей на основе теоретической конструкции цикла знаний дает возможность смоделировать движение знаний, технологий, организационных связей, формирующих ключевые способности предприятия, формализовать и систематизировать их.

Эффективность деятельности предприятия требует, чтобы процессы обучения повышали ценность активов его знаний. В цикле знаний ценность активов знаний является функцией степени их кодификации [253]. Чем более формализованной, стандартизированной и упрощенной является единица знания, тем проще манипулировать ею и другими единицами информации. Редкость активов знаний, с другой стороны, является функцией того, как близко к началу координат на оси диффузии размещены такие активы. Чем ниже процент людей, к которым поступает полезная единица знаний, пользующихся успехом, тем более редкой она является.

Моделирование структуры цикла знаний и исследование его основных элементов предоставляют теоретическую базу для оценки способностей предприятия, возникновение которых ограничено теоретическими рамками цикла знаний. Несмотря на то что цикл знаний является абстрактной моделью, идентификация элементов активов знаний и направлений их движения в цикле знаний дает возможность установить локализацию возникновения способностей предприятия. При этом очень важно распознавание скрытых знаний, особенно

тех, которые не могут быть легко использованы конкурентами и соответствуют доминантам ключевых способностей предприятия.

Для оценки активов знаний, формирующих ключевые способности предприятия, могут использоваться различные методы (эвристические), применение которых должно быть организовано в рамках как индивидуальной, так и групповой работы экспертов. Такая форма мониторинга ключевых способностей является наиболее приемлемой, поскольку позволяет:

- организовать процессы извлечения знаний для наиболее плодотворного сотрудничества экспертов;
- экспертам представить индивидуальное видение относительно наличия и локализации способностей;
- обобщить экспертные оценки, полученные в результате использования групповой работы экспертов.

Основными задачами мониторинга ключевых способностей предприятия при организации процессов извлечения знаний являются:

- определение активов знаний, ключевых организационных связей и их локализации в цикле знаний;
- определение направлений движения знаний и, соответственно, ключевых направлений работы со знаниями (извлечение, формализация, преобразование, кодификация и т.д.);
- определение способов устранения разногласий о значимости полученных данных об активах знаний и источниках способностей.

К ключевым условиям эффективной организации извлечения знаний следует отнести:

- заранее определенные задачи и цели работы экспертов, эффективную организацию и модернизацию работы экспертных сессий;
- высокий образовательный уровень экспертов в сфере технологий и ноу-хау, которые являются предметом рассмотрения;
- всестороннее понимание содержания и факторов успеха ключевых технологий и ноу-хау предприятия.

Экспертов для работы сессий следует подбирать таким образом, чтобы в группе присутствовали эксперты с разным уровнем образования, теоретической подготовки, опыта и квалификации, различными взглядами на решаемую проблему, поскольку противоречивые позиции относительно размещения знаний в цикле и определение связей между ними уже являются ценной информацией, однако эти различия во взглядах не должны быть следствием незнания. Все это должно найти отражение в составе участников экспертной секции.

Мониторинг ключевых способностей предприятия состоит из пяти этапов:

- 1) подготовительный;
- 2) введение в работу секции;
- 3) установка ключевых связей в цикле знаний;
- 4) графическое изображение движения знаний и связей между ними;
- 5) обсуждение и интерпретация результатов.

Подготовку к работе секции обычно проводят HR-менеджеры предприятия с привлечением ключевых специалистов-экспертов в предметной области, также целесообразно привлечение специалистов консалтинговых компаний. Последовательность мониторинга способностей предприятия путем анализа движения знаний в цикле знаний представлена на рис. 3.4.

На подготовительном этапе необходимо решить следующие задачи: выбор уровня укрупнения знаний; детализация знаний на составные элементы; выбор направленности движения знаний; выбор участников секции.

Знания целесообразно рассматривать на разных уровнях укрупнения. Например, производство тепловоза можно рассматривать как один технологический элемент более широкой технологии, другими элементами которой могут быть рельсы и иные металлические конструкции. Или тепловоз можно рассматривать как отдельное технологическое устройство, производство которого, в свою очередь, может быть разбито на более мелкие составляющие. Первым шагом в работе секции является решение о том, какой уровень укрупнения знаний будет более приемлемым в каждом конкретном случае.



Рисунок 3.4 – Последовательность мониторинга способностей предприятия в рамках анализа движения знаний в цикле знаний (авторская разработка)

Однако следует отметить, что идентификация способностей предприятия, по определению, должна стремиться к детализации знаний. В процессе исследования установлено, что более обоснованным является рассмотрение знания на уровне, где его можно рассматривать как отдельный процесс или систему. Это позволяет выделить отдельные элементы знания, которые являются источником конкурентных преимуществ.

После определения уровня укрупнения знаний следующим шагом является их детализация на составляющие элементы. Например, если рассматривать технологию как процесс, то она состоит из ряда элементов. Обычно каждый элемент состоит, в свою очередь, из ряда технологий. В результате правильного выбора уровня укрупнения знаний работа над их детализацией на составляющие элементы не вызывает особой сложности.

Анализ направлений движений знаний внутри предприятия позволяет определить: «Будут ли участники работы секций рассматривать знания и связи между ними сегодня, в определенный момент в прошлом, или же в обозримом будущем? Работники различных подразделений предприятия могут иметь различные взгляды на знания и связи между ними. Имеет ли право секция представить взгляды, например, отделов исследований и маркетинга? Или результаты работы секций должны быть представлены как результаты кросс-функционального анализа знаний и технологий?» Ошибка в решении этих вопросов может впоследствии привести к неоправданной неоднозначности их трактовки.

Участники секции, как отмечено выше, должны быть технологически грамотными и понимать все аспекты технологий или ноу-хау, на которых сфокусирована работа секции. Традиционные проблемы и сложности в принятии решений большим количеством участников можно решить с использованием средств автоматизации коллективной работы. Это поможет небольшим группам совместно поддерживать дискуссию в большой группе и устранить проблему установления верхней границы количества участников секции.

Второй этап идентификации способностей предполагает определение и систематизацию знаний, границ их цикла, а также ознакомление с программным обеспечением, если используются средства автоматизации групповой деятельности секции.

Третий этап заключается в установлении связей между элементами ключевых знаний. Для этого должно быть достигнуто согласие в определении приоритетных элементов знаний для определенной секции.

Прежде всего, лидеру рабочей группы необходимо установить и обосновать критерии определения и выбора элементов знаний. Участники секции при этом могут внести определенные изменения в перечень элементов.

Следующим шагом является определение связей между выявленными знаниями. Некоторые из них являются существенными, а некоторые – нет. В рамках цикла знаний все они важны, так как способности могут основываться

как на отдельных знаниях, так и на характере связей между ними. Связи между знаниями не указывают на зависимость между элементами знания, а демонстрируют влияние одних элементов на другие. Связи могут быть однонаправленными или обратными.

Чтобы выявить наиболее важные организационные связи, участникам секции необходимо определить и расположить их в порядке значимости. Одним из способов этого является определение влияния связи на основные показатели деятельности предприятия. Связи, имеющие особое влияние на деятельность предприятия, являются более значимыми по сравнению с теми, влияние которых второстепенно. Эта работа может быть выполнена как индивидуально, так и в группе – в зависимости от размера секции. Для оптимизации процесса идентификации способностей участникам секции следует составить матрицу, где они могут указать влияние всех знаний друг на друга.

После предварительного определения основных знаний и связей между ними составляется перечень от 10 до 12 наиболее важных связей, принятых единогласно. Если их будет больше 10-12, то могут возникнуть сложности на уровне составления графика размещения знаний в цикле знаний.

Четвертый этап связан с графическим отображением движения знаний и связей предполагает разработку схемы движения знаний и ее согласование, а также формирование предварительных результатов работы секций.

На первой стадии участникам необходимо отобразить каждый элемент знания и связи, которые были определены на предыдущих этапах, в цикле знаний. Для этого откладываются точки по шкале кодификации и диффузии. Важно определить численный разброс диффузии: будут получены разные результаты, если диффузия будет распространяться только на служащих предприятия или же на всю отрасль. Для обсуждения полезным будет изучение того, каким образом знания и связи между ними распространяются внутри предприятия и внутри отрасли. Сравнение степени диффузии на уровнях предприятия и отрасли может помочь осознать, что некоторые знания распространены только внутри предприятия и могут быть известны другим предприятиям отрасли.

Для определения масштаба распространения знаний и связей между ними предлагается использовать шкалу кодификации и диффузии знаний. Эта шкала должна разрабатываться в соответствии с конкретной проблемой, стоящей перед исследователями. Пример шкалы кодификации знаний представлен в табл. 3.23.

Таблица 3.23 – Шкала кодификации знаний <sup>1</sup>

Кодификация знаний	Значение	Диффузия знаний	Значение
<i>Кодифицированные знания</i>		<i>Распространенные знания</i>	
Могут быть полностью представлены с помощью информационных технологий	6	Известны всем предприятиям во всех отраслях	6
Могут быть частично представлены с помощью информационных технологий	5	Известны многим предприятиям во всех отраслях	5
Могут быть системно описаны	4	Известны многим предприятиям во многих областях	4
Могут быть четко описаны	3	Известны многим предприятиям в нескольких отраслях	3
Могут быть показаны и описаны устно	2	Известны небольшому количеству предприятий в нескольких отраслях	2
Могут быть продемонстрированы	1	Известны небольшому количеству предприятий в одной отрасли	1
Находятся в мыслях сотрудников	0	Известны лишь одному предприятию в одной отрасли	0

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Согласно предложенной шкале кодификации знаний предприятия имеющиеся знания могут быть классифицированы по шкалам кодификации и диффузии и оценены при этом по шкале от 0 до 6. Чем более распространенными (диффузными) являются знания, тем большую оценку они получают и располагаются выше по шкале диффузии. Чем более кодифицированными являются такие знания, тем они более явны и тем легче могут быть использованы и воспроизведены конкурентами. В целом знания, расположенные в нижнем левом квадранте цикла знаний, являются областью ключевых способностей предприятия, поскольку именно здесь размещаются некодифицированные (неявные) и недиффузные (абсолютно новые, нераспространенные) знания и компетенции, формирующие конкурентные преимущества предприятия.

Следует отметить, что использование специального программного обеспечения в процессе извлечения знаний не только позволяет быстрее обработать данные, но и способствует более быстрому распространению информации. В больших секциях целесообразно составление шкалы оценок отдельно в каждой группе. Однако в некоторых случаях расхождение мнений экспертов может потребовать проведения дополнительного исследования (вне рабочей группы и с привлечением дополнительных ресурсов).

После реализации предыдущих этапов и согласования их результатов перед участниками заседания размещают ряд графиков цикла знаний, на которых отображаются ключевые знания и определенные связи между ними. Обычно их четыре: ключевые знания и связи между ними, распространенные внутри предприятия; знания, распространенные на уровне отрасли; знания, распространенные внутри предприятия; знания, распространенные между предприятиями отрасли. Это является подготовкой к последнему, наиболее важному этапу работы секции – интерпретации способностей предприятия.

На данном этапе у участников есть «карты» технологий и ключевых связей в цикле знаний, и они могут установить, какое значение эта информация имеет для определения ключевых способностей предприятия. Чтобы проиллюстрировать, к чему могут привести такие обсуждения, рассмотрим результат исследования цикла знаний на примере предприятий тяжелой промышленности ЛНР, конкурирующих между собой.

На исследуемых предприятиях проведены экспертные сессии, цель которых заключалась в идентификации ключевых способностей, формирующих конкурентные преимущества предприятий.

В экспертных сессиях приняли участие 6 сотрудников от каждого предприятия (руководство предприятия и заместители, коммерческие директора, инженеры, специалисты по сбыту продукции, специалисты по экономике и маркетингу, специалисты отдела внешнеэкономической деятельности). На каждом предприятии проведена презентация, цель которой – определение концептуальных основ ключевых способностей предприятия и их связи с

конкурентными преимуществами, принципов идентификации способностей предприятий, их анализа путем анализа цикла знаний.

Для целей исследования ключевых способностей предприятий выбран основной метод организации получения знаний – «метод 635» (разновидность мозгового штурма).

Особенности получения знаний с использованием данного метода заключаются в следующем. Собирается группа из шести участников, которые первоначально анализируют и четко формулируют заданную проблему. После этого каждый заносит в формуляр три предложения по решению проблемы (на это отводится пять минут). Далее каждый участник передает свой формуляр соседу. Последний принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними в трех полях вносит еще три собственных предложения. Эти предложения могут уже существовать в дальнейшей (ассоциативной) разработке записанных решений, но могут быть выдвинуты и совершенно новые предложения. Через пять минут каждый участник вновь передает свой нынешний формуляр в том же направлении, что и при первой смене, своему соседу. Процесс завершается, когда каждый участник обработал каждый формуляр.

Количество участвующих лиц может легко варьироваться в пределах от 4 до 8. Время, предоставляемое в распоряжение на одну ротационную фазу, гибко регулируется (должны выделяться более продолжительные промежутки времени в более поздних ротационных фазах). В целом с помощью «метода 635» за 30 минут можно получить до 108 ( $6 \times 3 \times 6$ ) предложений.

По итогам заседания экспертных сессий получены следующие результаты:

- 1) на основе анализа предлагаемого перечня способностей предприятия сформирован перечень способностей, присущих анализируемому предприятию;
- 2) способности предприятия оценены по уровню их кодификации и диффузии (при этом диффузия знаний анализировалась на уровне отрасли в определенной конкурентной среде);
- 3) выявленные способности размещены в пространстве цикла знаний с одновременным выделением организационных связей между ними;

4) сформирован перечень ключевых способностей анализируемых предприятий, дана балльная оценка каждой из них;

5) выявлены «слепые пятна» в формировании способностей предприятия, а также резервы их развития, которые следует использовать для создания конкурентных преимуществ.

Обобщенные результаты исследования приведены в табл. 3.24 и 3.25.

Итоги оценки выявленных способностей предприятий по уровню кодификации и диффузии представлены на рис. 3.5-3.7 (способности ранжированы по уровням кодификации и диффузии).

Очевидно, что из сформированного перечня способностей исследуемых предприятий ключевыми условно могут считаться только те из них, которые расположены в левом нижнем углу пространства цикла знаний, то есть способности с низким уровнем кодификации и низким уровнем диффузии. По результатам проведенной оценки выявлен перечень способностей предприятий, которые могут быть отнесены к ключевым. При этом дифференциация ключевых способностей, осуществляемая по уровню кодификации и диффузии знаний, не должна превышать соответствующие значения кодификации и диффузии знаний «два», то есть те знания, которые кодифицированы не более чем: «могут быть показаны и описаны устно» и дифференцированы не более чем: «известны небольшому количеству предприятий в нескольких отраслях».

Потенциально ключевыми способностями по заданным критериям являются:

для ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат» – 6-8, 10-11, 17, 19-26, 30-32;

для ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» – 6-8, 10, 11, 19-28, 30-32;

для ООО «Торговый дом «Стахановмаш» – 5-7, 9, 10-12, 14, 15-19, 20-24.

Таблица 3.24 – Результаты проведения заседания экспертных сессий «Идентификация ключевых способностей предприятия»<sup>1</sup>

Результаты исследования	ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»	ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»	ООО «Торговый дом «Стахановмаш»
1	2	3	4
Перечень способностей, выявленных в результате работы сессий	<p>Производственные возможности, связанные с наличием производственных мощностей.                      Значительный размер предприятия.                      Дифференциация продукта.                      Нематериальные источники успеха:                          Патенты                          Лицензии                          Торговые знаки                          Контракты                          Уникальные технологии                      Сфера деятельности предприятия                      Международные связи                      Символы статуса                      Качество продукта                      Узнаваемость торговой марки                      Соответствие спецификации                      Доступность модификаций                      Соотношение «цена/качество»                      Профессиональный состав персонала                      Уровень новизны продукта                      Know-how и знания персонала                      Лояльность персонала                      Групповое взаимодействие                      Эффективность коммуникаций                      Знание рынка и потребностей потребителей</p>	<p>Производственные возможности, связанные с наличием производственных мощностей.                      Размер предприятия.                      Нематериальные источники успеха:                          Патенты                          Лицензии                          Торговые знаки                          Контракты                          Уникальные технологии                      Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами                      Сфера деятельности предприятия                      Международные связи                      Символы статуса                      Эффективность бизнес-процессов                      Качество продукта                      Узнаваемость торговой марки                      Соответствие спецификации                      Доступность модификаций                      Соотношение «цена/качество»                      Профессиональный состав персонала                      Эффективность коммуникаций                      Know-how и знания персонала                      Лояльность персонала                      Эффективность коммуникаций                      Адаптивность</p>	<p>Производственные возможности, связанные с наличием производственных мощностей.                      Значительный размер предприятия.                      Патенты, лицензии, торговые знаки, контракты, уникальные технологии, другие объекты интеллектуальной собственности.                      Сфера деятельности предприятия.                      Международные связи.                      Эффективность бизнес-процессов.                      Качество продукта.                      Профессиональный состав персонала.                      Know-how и знания персонала.                      Лояльность персонала.                      Групповое взаимодействие.                      Эффективность коммуникаций.                      Знание рынка и потребностей потребителей.                      Адаптивность</p>

Продолжение табл. 3.24

1	2	3	4
	Адаптивность. Качество научных исследований. Стимулы инновационной активности	Знание рынка и потребностей потребителей. Качество научных исследований. Стимулы инновационной активности	
Дополнительные способности, выявленные в процессе дискуссии	Эффективность инновационных процессов. Стимулы инновационной активности. Эффективное групповое взаимодействие. Система наставничества. Адаптация персонала. Наличие информационных баз данных. Система обучения персонала. Наличие крупных международных контрактов. Связи с государственными органами	Эффективный размер предприятия. Высокопрофессиональный коллектив. Лояльность персонала. Корпоративные ценности. Персонал, разделяющий корпоративные ценности. Представительства за рубежом. Эффективный экспорт. Привлекательный социальный пакет для персонала. Оптимальные затраты на производство	Инвестиционные возможности. Наличие портфеля инновационно-инвестиционных проектов. Эффективные связи с поставщиками и потребителями, государственными органами. Инновационная деятельность. Высокие адаптационные способности. Высокая потребительская ценность продукта
«Слепые пятна» в формировании способностей предприятия	Ухудшение финансового состояния предприятия. Частично разрушенная производственная инфраструктура. Низкие инвестиционно-финансовые возможности предприятия. Слабые стимулы инновационной активности. Недостаточность ресурсов для НИОКР. Сложность привлечения контрагентов. Сложность осуществления экспортной деятельности. Транспортно-логистические проблемы	Низкие инвестиционно-финансовые возможности предприятия. Низкая экспортная активность. Низкая эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Ограниченные возможности выпуска новой продукции. Слабый кадровый потенциал	Низкая экспортная активность. Необходимость поиска новых инвестиционных возможностей. Повышение инновационного потенциала

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Таблица 3.25 – Оценка выявленных способностей по критериям кодификации и диффузии <sup>1</sup>

ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»				ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»				ООО «Торговый дом «Стахановмаш»			
Выявленные способности предприятия	№	Уровень кодификации	Уровень диффузии	Выявленные способности предприятия	№	Уровень кодификации	Уровень диффузии	Выявленные способности предприятия	№	Уровень кодификации	Уровень диффузии
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Наличие производственных мощностей	1	4	6	Персонал, который разделяет корпоративные ценности	32	1	0	Контракты	6	1	0
Значительный размер предприятия	2	4	6	Корпоративные ценности	31	2	0	Уникальные технологии	7	1	0
Дифференциация продукта	3	4	5	Адаптивность	25	0	1	Высокая потребительская ценность продукта	24	1	0
Патенты	4	4	0	Контракты	6	1	1	Торговые знаки	5	2	0
Лицензии	5	4	0	Уникальные технологии	7	1	1	Патенты	3	3	0
Торговые знаки	6	5	0	Уровень новизны продукта	20	1	1	Лицензии	4	3	0
Контракты	7	3	0	Торговые знаки	5	2	1	Инвестиционные возможности	19	2	1
Уникальные технологии	8	4	0	Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	8	2	1	Связи с поставщиками и потребителями, дистрибьюторами	21	2	1
Сфера деятельности предприятия	9	3	0	Узнаваемость торговой марки	14	2	1	Инновационная деятельность	22	2	1
Международные связи	10	2	3	Патенты	3	3	1	Наличие портфеля инновационно-инвестиционных проектов	20	4	1
Символы статуса	11	1	2	Лицензии	4	3	1	Лояльность персонала	14	0	2
Эффективность бизнес-процессов	12	3	3	Сфера деятельности предприятия	9	3	1	Адаптивность	18	0	2

Продолжение табл. 3.25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Качество продукта	13	3	3	Оптимальные затраты на производство	36	3	1	Групповое взаимодействие	15	1	2
Узнаваемость торговой марки	14	1	1	Символы статуса	11	0	2	Эффективность коммуникаций	16	1	2
Соответствие спецификации	15	5	4	Лояльность персонала	22	0	2	Знание рынка и потребностей потребителей	17	1	2
Доступность модификаций	16	3	4	Эффективность коммуникаций	19	1	2	Эффективность бизнес-процессов	10	2	2
Соотношение «цена / качество»	17	2	3	Know-how и знания персонала	21	1	2	Профессиональный состав персонала	12	2	2
Профессиональный состав персонала	18	3	2	Знание рынка и потребностей потребителей	24	1	2	Высокие адаптационные способности	23	2	2
Уровень новизны продукта	19	1	1	Эффективность коммуникаций	23	2	2	Сфера деятельности предприятия	8	3	2
Know-how и знания персонала	20	2	2	Лояльность персонала	30	2	2	Международные связи	9	1	3
Лояльность персонала	21	0	3	Оптимальные затраты на производство	26	2	2	Качество продукта	11	2	3
Групповое взаимодействие	22	1	2	Эффективность бизнес-процессов	12	3	2	Know-how и знания персонала	13	3	3
Эффективность коммуникаций	23	2	2	Профессиональный состав персонала	18	3	2	Наличие производственных мощностей	1	3	6
Знание рынка и потребностей потребителей	24	1	2	Высокопрофессиональный коллектив	29	3	2	Значительный размер предприятия	2	3	6
Адаптивность	25	0	2	Представительства за рубежом	33	3	2				
Качество научных исследований	26	4	1	Эффективный экспорт	34	3	2				
Стимулы инновационной активности	27	0	1	Привлекательный социальный пакет для персонала	35	3	2				
НИОКР	28	4	1	Стимулы инновационной активности	27	0	3				

Продолжение табл. 3.25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Эффективность инновационных процессов	29	3	3	Эффективный размер предприятия	28	0	3				
Стимулы инновационной активности	30	0	3	Международные связи	10	1	3				
Эффективное групповое взаимодействие	31	1	3	Соотношение «цена/качество»	17	2	3				
Система наставничества	32	4	3	Качество продукта	13	3	3				
Адаптация персонала	33	3	3	Доступность модификаций	16	3	4				
Наличие информационных баз данных	34	6	3	Соответствие спецификации	15	4	4				
Система обучения персонала	35	4	3	Наличие производственных мощностей	1	4	6				
Наличие крупных международных контрактов	36	4	2	Размер предприятия	2	4	6				
Связи с государственными органами	37	1	1								

<sup>1</sup> Авторская разработка.

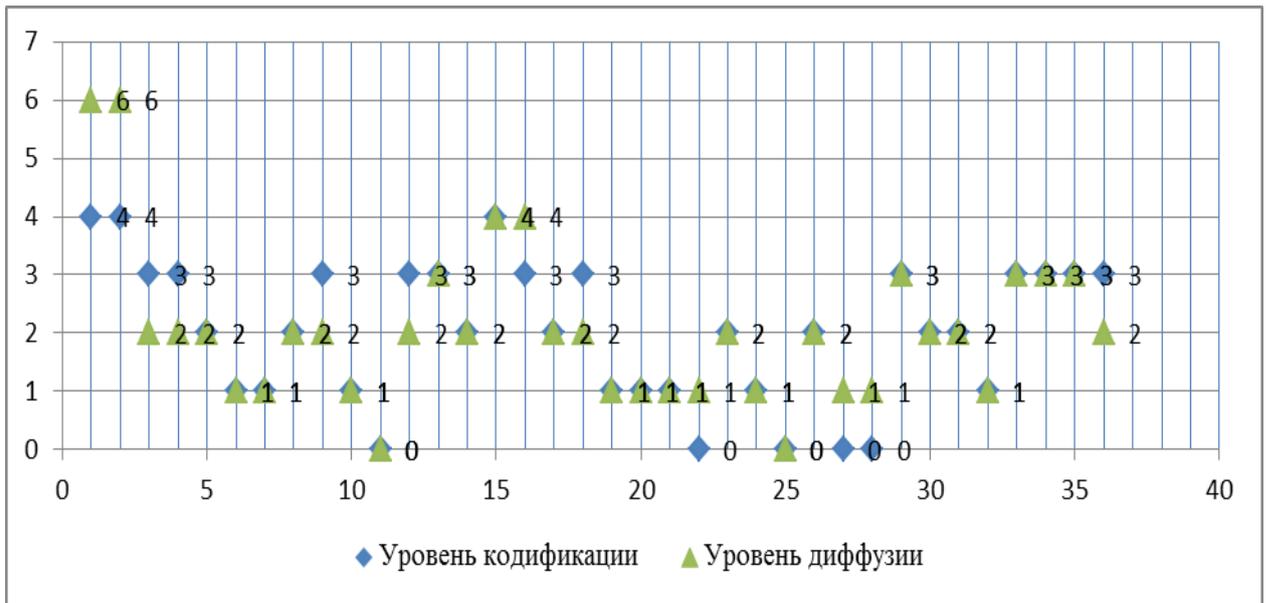


Рисунок 3.5 – Оценка способностей ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат» по уровню кодификации и диффузии (составлено автором)

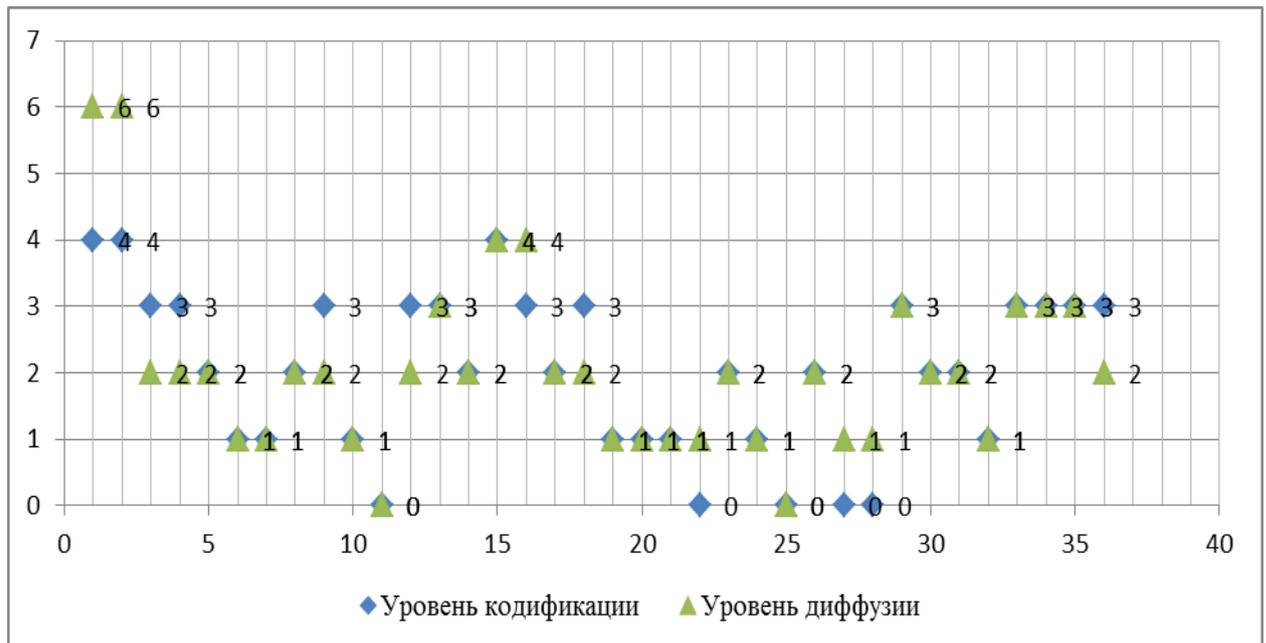


Рисунок 3.6 – Оценка способностей ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» по уровню кодификации и диффузии (составлено автором)

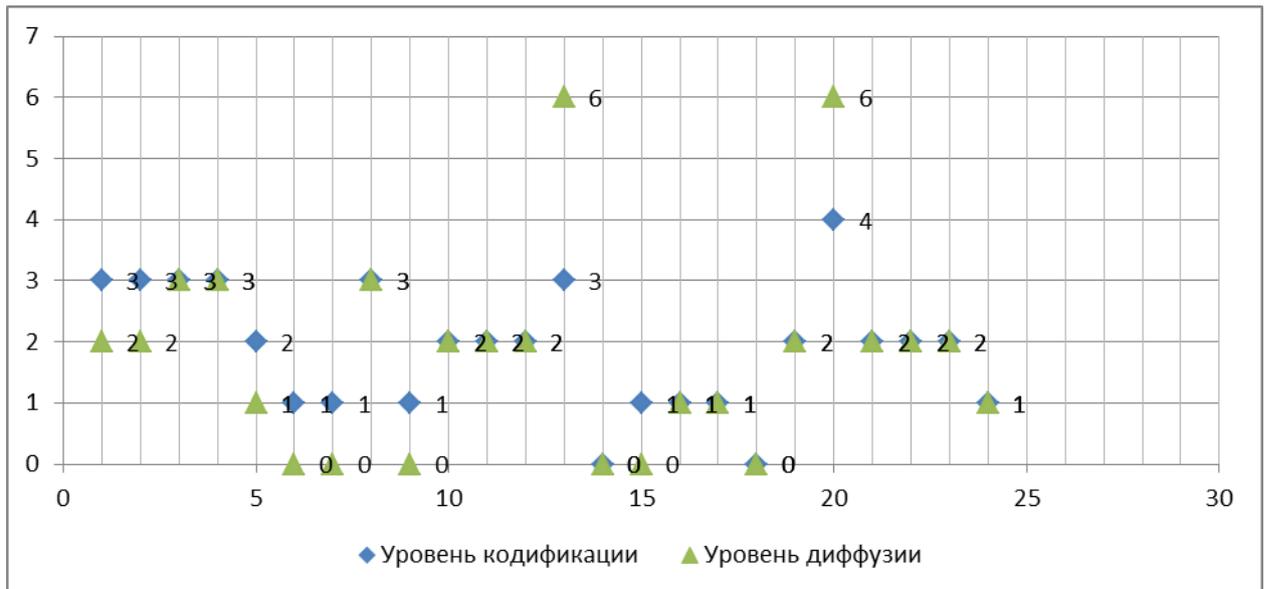


Рисунок 3.7 – Оценка способностей ООО «Торговый дом «Стахановмаш» по уровню кодификации и диффузии (составлено автором)

В результате работы экспертных сессий выявлены особенности циркуляции знаний на предприятии, которые во многом определили условия формирования его ключевых способностей и, следовательно, специфику конкурентных преимуществ.

ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат» является общепризнанным лидером среди вальцеделательных предприятий СНГ, это один из крупнейших производителей валков на территории СНГ (его производственные мощности позволяли производить до 150 тыс. т. валков в год). Продукция комбината использовалась на промышленных предприятиях Украины, продавалась в Россию и ряд других государств. Ключевые способности предприятия обеспечиваются:

- качеством производимой продукции, которое обеспечивается работой прокатных станов с минимальным количеством перевалок, сокращая материальные и энергетические затраты меткомбинатов;

- уникальным оборудованием – две вертикальные центробежные машины для отливки валков металлургической промышленности и четыре горизонтальные

для отливки неметаллургических валков; в отдельно стоящем здании термотрубного участка ВЛЗ расположены четыре термических печи, из них две колпаковые и две с выкатным подом, а также одна термопечь расположена непосредственно в самом здании;

- проводимыми научными исследованиями – на предприятии имеется научно-исследовательская лаборатория, оснащенная современными приборами. Все прокатные валки проходят неразрушающий контроль на установке фирмы «Lismar». Исследования направлены на постоянное совершенствование продукции, технологических процессов, процессов управления.

Еще одним примером использования анализа цикла знаний является ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ». Установлено, что конкурент выпускает некоторые виды продукции, аналогичной продукции предприятия, по чертежам, оставшимся со времен СССР в результате осуществления производственной кооперации, что вызывает сомнение в уникальности предприятия, особенно на внешнем рынке. Более детальное исследование с помощью графического размещения технологии, используемой конкурентами, и ее элементов в цикле знаний показало, что технология конкурентов отличается от технологии исследуемого предприятия, а это сказывается на качестве производимой продукции. Кроме того, она уже достаточно известна и распространена в отрасли (рис. 3.8). Следовательно, действия конкурентов не подрывают конкурентных позиций предприятия, которое использует более новые и современные технологии.

Предприятие позиционирует себя как инновационное, и, выпустив новый вид продукции, верит, что его продукция будет обладать конкурентными преимуществами. Анализ истории товарной группы ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» свидетельствует о важности (в рамках цикла знаний) изучения кодификации знаний, а также соотношения исследований и эксплуатации.

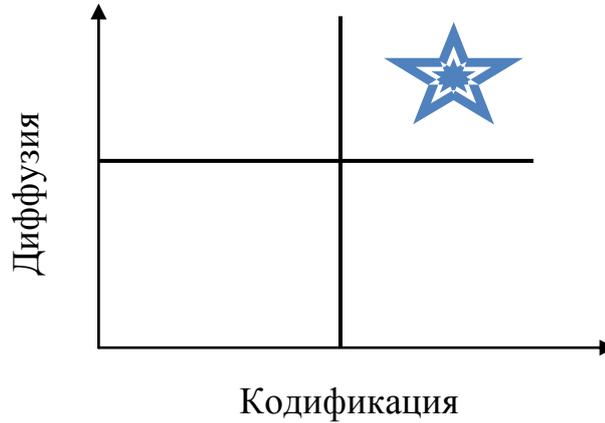


Рисунок 3.8 – Расположение ключевой технологии конкурентов ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» (составлено автором)

На предприятии проводятся исследования, чтобы подтвердить возможность формирования конкурентных преимуществ на основе нового продукта. Диффузия технологии изучалась среди конкурентов ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ», то есть на региональном уровне. Активными участниками секции были сотрудники предприятия, которые хорошо осведомлены о технологии производства продукта и истории ее развития. Результатом работы секции стал график технологий и связей в цикле знаний (рис. 3.9).

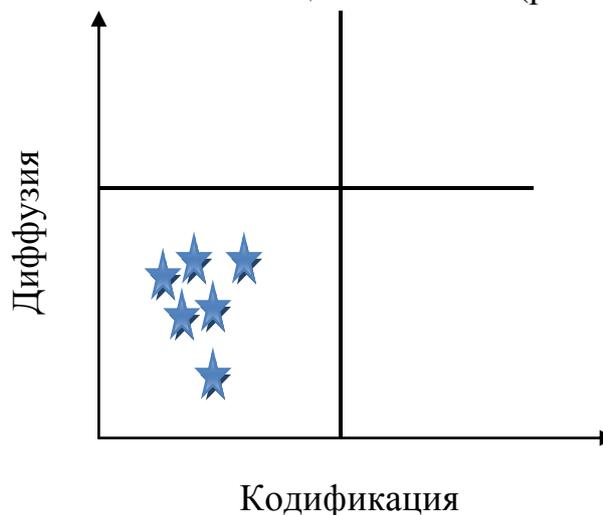


Рисунок 3.9 – Размещение технологий создания нового продукта ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ» (составлено автором)

График вызывает ряд замечаний. Во-первых, не вполне очевидны ключевые способности предприятия в разработке продукта. Ожидалось, что некоторые технологии и связи будут расположены в нижней левой четверти цикла знаний. За некоторыми исключениями, участники секции разделяли наши взгляды. Во-вторых, график технологий создания нового продукта предприятия характерен для N-обучения или владельцев технологий. Как и другие контрагенты области, предприятие использует уже известную технологию, и в этом случае оно стремится использовать новый продукт, сохранив его максимальную ценность путем патентования и лицензирования.

Секция выдвинула предположение, согласно которому инновационные стороны производства нового продукта располагаются в верхней левой четверти цикла знаний, тогда как более стандартные технологии, ранее сложившиеся в отрасли, представлены в верхнем правом квадрате.

С учетом вышеизложенного выявлен ряд проблем предприятия, связанных с разработкой и использованием активов знаний. Предприятие постоянно внедряет как продуктовые, так и технологические инновации, что требует значительных инвестиций в производственные мощности для выпуска новой продукции. Это заставляет делать выбор между быстрой кодификацией с целью массового производства и менее быстрой кодификацией для сохранения инновативности продукта. Концентрируясь на производстве новой продукции, предприятие осуществляет инвестиции в приобретение необходимого оборудования – ресурсы, необходимые для поддержания максимальной ценности продукции, а также ресурсы маркетинга и продвижения. Таким образом, предприятие сделало значительные вложения в производство нового продукта. Вытеснение новых продуктов с нижней левой четверти цикла знаний представляет собой потенциальную угрозу для подобных инвестиций.

ООО «Торговый дом «Стахановмаш» является региональным лидером в производстве колесных пар и электронного оборудования для рельсового транспорта, выполняет ремонт колесных пар любой сложности, модернизацию и ремонт магистральных и маневровых тепловозов. Работа секции по анализу

способностей предприятия сфокусировалась на ряде технологий, при этом участники сессий считают, что технология является достаточно распространенной в отрасли, и ее уже нельзя считать источником конкурентных преимуществ. Вместо этого предприятие пытается найти преимущество, которое позволит создать конкурентные преимущества, исходя из возможностей использования и управления технологиями. Специалисты утверждают, что смогут использовать технологические знания эффективнее, чем конкуренты, и ориентироваться на использование, а не на разработку технологий.

На рис. 3.10 представлен график технологий и связей ООО «Торговый дом «Стахановмаш» (диффузия также рассчитана на отраслевом уровне).

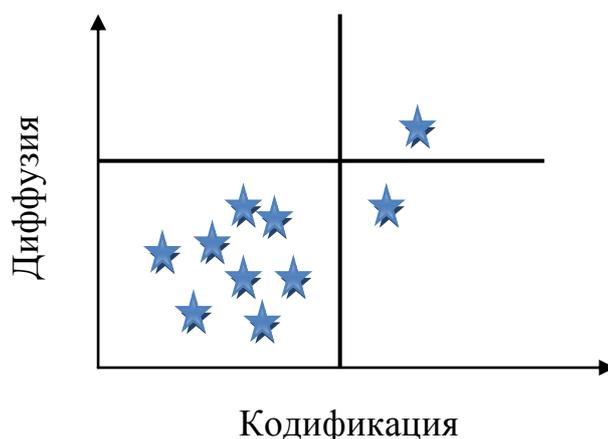


Рисунок 3.10 – Расположение технологий ООО «Торговый дом «Стахановмаш» (составлено автором)

Представленный график демонстрирует ситуацию так называемого S-обучения (исследовательское обучение). ООО «Торговый дом «Стахановмаш» использует исследовательское обучение, ищет пробелы в технологии и открыто для быстрых и непрерывных технологических изменений. Построение графика цикла знаний позволило сделать определенные выводы, а именно:

- генерирование технологий по-прежнему остается важным, несмотря на то что предприятие не планировало больше использовать активы знаний путем перемещения их в сферу максимальной ценности;

- предприятие продолжает искать преимущества в способе использования технологий. Внутренние процессы и организационные связи (многие из них являются неофициальным и неcodифицированным знанием по своей природе) при этом имеют особую важность, поскольку способствуют быстрой адаптации и использованию, что необходимо при создании ключевых способностей;

это позволило осознать роль неявных знаний сотрудников предприятия.

Как и в предыдущем примере, рабочая группа оставила много открытых вопросов. Выдвинув на первый план важность неофициальных процессов в нижней части цикла знаний, предприятие должно решить, как лучше их сохранить. Интересно, что руководство предприятия сомневается, не возникнет ли впоследствии желание переместить технологии, находящиеся в крайних точках левого квадрата цикла знаний, вверх, по направлению к области максимальной ценности знаний.

Результаты работы секции продемонстрировали необходимость пересмотра перечня ключевых способностей предприятия. До начала работы сессии ключевыми способностями считались внутренние процессы, определяющие возможность быстрого обучения и передачи опыта: предприятие достигало конкурентных преимуществ путем внедрения уже разработанных ранее технологий и быстрого и эффективного их использования по сравнению с конкурентами. Однако, как показали итоги работы сессии, не только корпоративные способности к обучению определяют конкурентные преимущества предприятия, поскольку создаются собственные технологии производства продукции, которая впоследствии выводится на рынок для дальнейшего совершенствования. Таким образом, на предприятии сформирован эффективный процесс социального обучения SLC, и необходимо решить, какую политику в области разработки новых технологий оно выберет с учетом последствия ее реализации.

В результате анализа цикла знаний определены наиболее значимые бизнес-атрибуты предприятий, составляющие основу формирования их конкурентных преимуществ (табл. 3.26).

Таблица 3.26 – Матрицы ключевых бизнес-атрибутов, формирующих ключевые способности исследуемых предприятий<sup>1</sup>

Источники формирования способностей / ресурсы			
Регуляторные способности	Позиционные способности	Функциональные способности	Динамические способности
1	2	3	4
<i>ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»</i>			
Значительные производственные мощности, позволяющие занимать лидирующее положение в отрасли по объемам выпуска продукции. Уникальное оборудование: две вертикальные центробежные машины для отливки валков металлургической промышленности, четыре горизонтальные для отливки неметаллургических валков, четыре термических печи	Качество продукции обеспечивает работу прокатных станов с минимальным количеством перевалок, сокращая материальные и энергетические затраты меткомбинатов	Научно-исследовательская лаборатория. Постоянный контроль качества продукции на установке фирмы «Lismaг»	Высокая потребительская ценность продукта
Слабые стороны формирования способностей	Ухудшение финансового состояния предприятия; частично разрушенная производственная инфраструктура; низкие инвестиционно-финансовые возможности предприятия; слабые стимулы инновационной активности; недостаточность ресурсов для НИОКР; сложность привлечения контрагентов; сложность осуществления экспортной деятельности; транспортно-логистические проблемы		

1	2	3	4
<i>ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»</i>			
Инвестиции в новое оборудование, необходимое для поддержания максимальной ценности продукции	Постоянные продуктовые и технологические инновации	Постоянное совершенствование маркетинговой политики для стимулирования сбыта продукции. Поддержание максимальной потребительской ценности продуктов	Эффективный баланс между быстрой кодификацией знаний с целью осуществления массового производства и менее быстрой кодификацией для сохранения инновативности продукта
Слабые стороны формирования способностей	Низкие инвестиционно-финансовые возможности предприятия; низкая экспортная активность; низкая эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия; ограниченные возможности выпуска новой продукции; слабый кадровый потенциал; вытеснение новых продуктов с нижней левой четверти цикла знаний представляют собой потенциальную угрозу для подобных инвестиций		
<i>ООО «Торговый дом Стахановмаш»</i>			
Значительные производственные мощности, позволяющие занимать лидирующее положение в отрасли по объемам выпуска продукции	Возможности использования и управления технологическими знаниями (вместо разработки новых технологий) более эффективно, чем конкуренты	Использование возможностей исследовательского обучения (S-обучения) для поиска пробелов в технологиях и осуществления быстрых и непрерывных технологических изменений	Развитие внутренних процессов и организационных связей, способствующее быстрой адаптации
Слабые стороны формирования способностей	Низкая экспортная активность; необходимость поиска новых инвестиционных возможностей; низкий инновационный потенциал		

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Таким образом, анализ практики формирования конкурентных преимуществ с применением DEA (приложение И) продемонстрировал разнообразие источников их возникновения, к которым относятся различные ключевые способности. В свою очередь, моделирование структуры цикла знаний послужило теоретическим концептом для формирования последовательности идентификации способностей предприятия на основе конструкции цикла знаний.

### **3.3 Интегральная оценка эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий**

В сложившихся условиях рыночной экономики предприятия стремятся к максимизации дохода и минимизации затрат, а также к достижению на этой основе определенного уровня конкурентоспособности. Существует множество методик определения результативности деятельности предприятий. Правильное определение финансово-экономического состояния субъекта, оценка эффективности его хозяйственной деятельности является основой для разработки эффективной экономической политики и совершенствования деятельности предприятия. Различия в существующих подходах обусловлены отсутствием единой позиции исследователей относительно трактовки понятия «эффективность». В связи с этим начальным этапом разработки методического обеспечения по оценке эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия должно стать определение основного терминологического аппарата.

Критерии эффективности как сложной экономической категории учитывают не только качественную результативность производственно-хозяйственной деятельности и системы управления, но и факторы влияния социально-экономических процессов и эффективность деятельности предприятия. В современной экономической литературе принято разделять понятия

«результативность» и «эффективность». Результативность определяется стандартами ISO 9000:2005 [254] как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Кроме того, по мнению П. Друкера [255], результативность является характеристикой того, что предприятие и его управление идут в правильном направлении [256]. Эффективность определяется отношением результата (эффекта) к затратам, которые обеспечили его достижение, а также раскрывает характер причинно-следственных связей деятельности предприятия и показывает не только сам результат, но и то, какой ценой он был достигнут [257]. При обосновании понятийного аппарата следует принимать во внимание доминанты ключевых факторов успеха функционирования экономических субъектов в современных условиях, поэтому эффективность чаще характеризуется относительными показателями, учитывающими несколько групп параметров.

Под эффективностью формирования конкурентных преимуществ предприятия следует понимать соотношение результативности его деятельности по достижению конкурентных преимуществ на рынке и финансовых ресурсов, потраченных на их достижение. Показатель эффективности является относительным и характеризует количество результатов деятельности, приходящихся на единицу затрат.

Основой решения задачи интегральной оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий является разработка алгоритма расчета интегрального показателя (рис. 3.11).

С целью обоснования включения в модель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ показателей, влияющих на формирования таких преимуществ на макроуровне, проанализированы исследования крупных международных организаций, таких как Всемирный банк (WorldBank), Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO), Всемирный экономический форум (WEF), Институт менеджмента (IMD), которые заложили основу выбора показателей оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ.



Рисунок 3.11 – Алгоритм расчета интегрального показателя оценки эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ предприятий (авторская разработка)

В основном международные организации оценивают конкурентоспособность страны, используя комплексный подход, который подчеркивает неценовые факторы. Периодически они предоставляют рейтинг стран в различных секторах, объединяя статистические данные и результаты опросов. Среди наиболее авторитетных индексов следующие:

*Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI)* Всемирного экономического форума WEF – использует методологию, разработанную ведущими мировыми экспертами и практиками (ежегодно задействованы более 100 экспертов и 160 партнерских институтов), которая объединяет устоявшиеся экономические аспекты с новыми и появляющимися рычагами, стимулирующими производительность и рост конкурентоспособности. Глобальный индекс оценки конкурентоспособности характеризует способность стран обеспечивать высокий уровень благосостояния граждан, измеряет совокупность факторов, которые определяют устойчивые текущие и среднесрочные уровни экономического процветания. Соответственно, представленные показатели оценки конкурентоспособности носят общенациональный характер и затрагивают такие компоненты, как государственный сектор, инфраструктура, макроэкономика, здравоохранение, образование, рыночная среда, развитие технологий и инновации [257];

*Всемирный индекс конкурентоспособности (WCI)*, публикуемый европейским Институтом менеджмента в Швейцарии (Institute of Management Development, IMD), – использует 329 критериев для оценки факторов, способствующих ведению бизнеса и социальному обеспечению. Он разрабатывает страновой профиль измерения макроэкономических показателей, эффективности государственного и частного секторов и уровней инфраструктуры для 57 стран [258];

*Индекс Всемирного банка The Doing Business Index* – исследует деловую среду в странах на основе анализа нормативных актов, способствующих деловой активности и ограничивающих ее. В своем последнем отчете Всемирный банк рассмотрел 183 страны, проанализировав 10 показателей: создание бизнеса,

получение разрешений на строительство, наем работников, регистрация собственности, получение кредитов, защита инвесторов, уплата налогов, внешняя торговля, обеспечение соблюдения контрактов [259];

*Индекс конкурентоспособности в промышленности (CIP)* – разработан Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO, IndustrialDevelopmentReport), измеряет способность стран производить и экспортировать промышленные товары на конкурентной основе. Построен на основе четырех индексов: производственные мощности (добавленная стоимость производства на душу населения), производственные мощности экспорта, интенсивность индустриализации (доля обрабатывающей промышленности, средне- и высокотехнологичных продуктов в ВВП) и качество экспорта (доля обрабатывающей промышленности и доля средней и высокотехнологичной продукции в промышленном экспорте). Первые два индикатора предоставляют информацию о производственных мощностях, а два других отражают технологическую сложность и модернизацию промышленности страны. Ключевые структурные переменные учитывают следующие факторы: навыки, технологические усилия, роялти и технические платежи за рубежом, а также современную инфраструктуру [260];

*Индекс эффективности торговли (ITC)* – публикуется каждые два года Международным торговым центром в сотрудничестве с Организацией Объединенных Наций по торговле и развитию (InternationalTradeCenter – UNCTAD/WTO), рассматривает уровень конкурентоспособности и диверсификацию экспорта для 184 стран в 14 макросекторах торговли. Для каждой страны и сектора оцениваются текущая позиция страны, общий профиль страны и доля рынка с использованием 22 показателей [261];

*Индекс эффективности логистики (LPI)* – публикуется Всемирным банком, измеряет эффективность 155 стран в сфере логистики. Это простая средняя оценка по стране в шести ключевых измерениях: эффективность процесса таможенного оформления; качество торговой и транспортной инфраструктуры; простота организации поставок по конкурентоспособным ценам; компетентность

и качество логистических услуг; способность отслеживать отправления и своевременность доставки в пункт назначения [262].

Каждая из приведенных методологий дает оценку эффективности формирования конкурентных преимуществ, но ее результаты следует интерпретировать с осторожностью. Среди основных недостатков необходимо указать следующие: в рейтинге, рассчитываемом WEF, прослеживается слабая связь конкурентного преимущества на уровне предприятия с национальным уровнем, недостаточное теоретическое обоснование причинно-следственной связи переменных с показателями конкурентоспособности, и веса, применяемые для построения индекса, не отвечают общепринятому понятию конкурентоспособности; что касается индекса *CIP*, то существует обеспокоенность по поводу подхода, используемого для агрегирования частичных индексов в общий с помощью простого среднего значения. Аналогичные замечания можно сделать в разной степени почти для всех описанных выше индексов. Также следует отметить, что представленные методики ориентированы на макроэкономические показатели и для оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия могут использоваться лишь частично.

Анализ вышеперечисленных методик интегральной оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий на макроуровне позволил выделить следующий ряд показателей по укрупненным группам:

- *показатели политических конкурентных преимуществ предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: уровень коррупции, стабильность правительства, доступность (прозрачность) информации, институциональные риски и внешняя политика;

- *показатели экономических конкурентных преимуществ предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: стабильность банковской системы, динамика ВВП, уровень безработицы, государственные расходы, монетарная политика (стабильность валюты);

- *показатели структурных конкурентных преимуществ предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: демографическая ситуация, рынок труда, инфраструктура экономики.

В результате анализа исследований, посвященных вопросам оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ (в частности [263]), выделены показатели, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия на микроуровне:

- *показатели результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: коэффициенты маневренности собственных оборотных средств, обеспеченности их запасов, автономии, долгосрочного привлечения заемных средств, соотношения собственных и заемных средств, абсолютной, быстрой и текущей ликвидности, а также ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала), фондоотдача, фондоемкость, коэффициенты оборачиваемости оборотных активов, товарных запасов, собственного капитала, дебиторской и кредиторской задолженности;

- *показатели маркетинговой деятельности предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: уровень затрат на организацию мероприятий по стимулированию сбыта, уровень рекламаций потребителей, отношение обратившихся клиентов к объему проданных товаров (реализованных услуг), количество рекламных акций, эффективность мероприятий по стимулированию сбыта;

- *показатели технологичных процессов деятельности предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: объем продаж товаров / услуг, уровень затрат в выручке от реализации, рентабельность продаж (реализованных услуг);

- *показатели по персоналу и социальному развитию*, основными индикаторами для оценки которых выступают: уровень специалистов, имеющих специальное образование или стаж работы в отрасли не менее 3 лет, коэффициенты текучести кадров, показатели повышения квалификации,

финансирования социальных мероприятий, организационной структуры предприятия;

- *показатели эффективности системы управления предприятием*, основными индикаторами для оценки которых выступают: доля управленцев в общей численности сотрудников, эффективность существующей структуры управления предприятием и применения автоматизированных информационных технологий, эффективность управления, информационная и нормативно-методическая база управления;

- *показатели имиджа предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: уровень мероприятий по стимулированию сбыта, объем рекламных мероприятий в СМИ, известность бренда, имидж предприятия и его надежность, уровень разработки специальных предложений для потребителей;

- *показатели конкурентоспособности услуг предприятия*, основными индикаторами для оценки которых выступают: доля, занимаемая на рынке, уровень диверсификации, разработанность ценовой политики предприятия, эксклюзивность производимых товаров / предоставляемых услуг;

- *показатели качества обслуживания на предприятии*, основными индикаторами для оценки которых выступают: время обслуживания одного клиента, уровень квалификации персонала, разработанность системы скидок, уровень профессионализма, уровень доброжелательности персонала.

Значение групповых показателей эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий на микро- и макроуровнях определяется по формуле

$$b_i = \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} a_{ij}, \quad (3.1)$$

где  $b_i$  – групповой показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия;

$n$  – количество единичных показателей в  $i$ -й группе;

$x_{ij}$  – удельный вес показателя эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия;

$a_{ij}$  – единичный показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия. Для  $a_{ij}$ , который невозможно оценить в количественном выражении, используется аппарат нечетких множеств, предложенный Л. Заде [264].

Значение интегрального показателя эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия определяется по формуле

$$IK = \sum_{j=1}^8 x_{ij} b_{ij, \mathbf{v}_i = \Gamma, 8} + \sum_{j=9}^{11} x_{ij} b_{ij, \mathbf{v}_i = 9, \Pi}, \quad (3.2)$$

где  $IK$  – интегральный показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия, полученный с использованием интегрального метода оценки;

$b_{ij}$  – групповой показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Принципиально важным свойством оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий является их прогностический характер. Эта особенность оценок непосредственно вытекает из определения конкурентоспособности как совокупности свойств, отличающих данное предприятие от конкурентов, отражаемое через показатели, адекватно характеризующие его состояние, динамику, и позволяющих обеспечить эффективность функционирования и развития предприятия при любых изменениях внешней и внутренней среды. Поэтому эффективность формирования конкурентных преимуществ предприятия логично и необходимо рассматривать и в контексте динамики.

Разработка динамической модели оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия сводится к следующим процедурам:

- получение данных по показателям за конкретный период или несколько периодов для данного предприятия и его конкурентов;
- определение состояния экономической системы и характера изменений этой системы во времени. Для дискретного характера определяется последовательность моментов или периодов времени;
- оценка допустимых переходов экономической системы из одного состояния в другое, то есть при этом определяются допустимая траектория и допустимая скорость измерений;
- установление характера изменений каждого элемента системы и оценка равновесия системы.

Общая последовательность реализации динамической модели оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия представлена на рис. 3.12.

Рассмотрим детерминированный процесс моделирования и анализа показателей в динамике на основе периодического их измерения, в совокупности формирования конкурентных преимуществ предприятия.

1. На первом этапе проводится анализ временных рядов по количественным показателям оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия. Временные ряды строятся для следующих показателей:

- финансовая устойчивость предприятия;
- платежеспособность;
- деловая активность предприятия;
- прибыль от маркетинговых мероприятий;
- доля своевременных поставок;
- доля бракованного товара;
- уровень (степень) выполнения обязательств по договорам;
- ассортиментное отклонение;
- равномерность поставок;
- затраты на обучение персонала.



Рисунок 3.12 – Общая последовательность реализации динамической модели оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия (составлено автором)

Следует отметить, что в силу свойственной определению конкурентоспособности предприятия [265] процедуры сравнения его показателей с показателями конкурентов возникает задача прогнозирования аналогичных показателей конкурентов. В таком случае предварительно формируется многокомпонентный векторный временной ряд [265-267]. Если предприятие сталкивается с проблемой недостатка информации о конкурентах, то на этапе сравнения показателей оно использует значения, характерные для некоторого предприятия-эталона. В конечном итоге устанавливается разрыв между фактическим уровнем конкурентоспособности предприятия и ее эталонным уровнем.

2. Проверка ряда на случайность. На основе визуального анализа графика динамики определенного показателя можно подтвердить или опровергнуть случайность колебаний конкретного ряда [268]. Поток клиентов исследуемых предприятий за небольшие периоды имеет значительные колебания, поэтому для показателей операционной деятельности предприятия следует укрупнять период учета событий и применять методы сглаживания. Но для временных рядов таких показателей, как затраты на обучение персонала, прибыль от маркетинговых мероприятий и т.п., необходимо оценивать колебания на случайность в соответствии со следующими критериями:

- метод поворотных точек;
- метод длины фаз между поворотными точками;
- критерий, основанный на знаках разностей (распределение Мура-Уоллиса);
- критерий, основанный на ранговой корреляции;
- фазовый критерий, если поворотные точки появляются гроздьями;
- тест Уальда-Вулфовитца [269].

Следует отметить, что проверка на случайность ряда динамики также дает возможность осуществить проверку на наличие тренда. Для устранения влияния незначительных случайных колебаний применяются методы сглаживания.

3. Агрегирование уровней временных рядов за счет увеличения периодов их

измерения и применения методов сглаживания (метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания и др.). Это является целесообразным, когда исследуемые показатели редко меняют свои значения. К таким показателям можно отнести частоту замены поставщиков, количество сотрудников и управленцев, стоимость активов и собственного капитала предприятия. Мониторинг и оценка этих показателей с заданной периодичностью могут сформировать динамический ряд, в котором выделяются последовательности с одинаковыми уровнями, причем зачастую они могут быть равны нулю. Например, интервал между фактической заменой поставщиков, как правило, существенно превосходит интервал обновления данных по поставщикам, равный одному месяцу. Отсюда следует, что значение количества замен, которое войдет в динамический ряд, должно вычисляться за более длительный период, возможно за квартал или полугодие.

4. Отсечение уровней динамического ряда, которое предназначено для учета инерционности процесса за последнее время, может проводиться на основе:

- определения размера выборки (количества уровней) по конкретному показателю, достаточному для проведения анализа его динамики и прогнозирования, при этом важную роль играет размер выборки. Если ряд является случайным, то необходимо проверить его на однородность. В таком случае для построения теоретического распределения генеральной совокупности достаточно использовать выборку размера

$$T = 16 \cdot (\bar{x} - \mu)^2, \quad (3.3)$$

где  $\bar{x}$  – среднее по наблюдениям;

$\mu$  – теоретическое среднее.

- адаптивных методов прогнозирования, предполагающих, что большую значимость имеют последние уровни ряда.

5. Проверка ряда на стационарность (первого и второго порядков),

выявление трендовой, сезонной компонент, анализ автокорреляции. Реализация этих процедур позволяет выявить существует ли тенденция в ряде и зависимые колебания.

5.1. Критериями выявления тренда выступают критерии, основанные на значениях разностей, ранговой корреляции, рекордных значениях (метод Фостера-Стюарта), критерий Аббе, критерий серий, основанный на медиане выборки [270]. Необходима также проверка на однородность ряда с помощью метода разности средних, F-критерия Фишера и t-критерия. Если тренд присутствует, то выполняется шаг 6.1. Если ряд неоднородный (или критерии по-разному указывают на неоднородность), то следует переходить к 5.3.

5.2. Если ряд стационарный, то это говорит о стабильности процесса на протяжении определенного периода времени, характеризующегося соответствующим показателем, а также об отсутствии существенного воздействия на него возмущающих факторов. В таком случае для его анализа может использоваться широкий спектр методов прогнозирования стационарных временных рядов.

5.3. Тестирование на сезонность (методы абсолютных и относительных разностей, индексы сезонности) и цикличность, которая не имеет устойчивого поведения, но на коротких интервалах влияет на ошибку прогноза. Данный шаг является обязательным в анализе показателей оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ, поскольку практика показывает, что любая предпринимательская деятельность подвержена влиянию сезонных факторов.

6. Выделение тренда, регулярной, сезонной и случайной компонент позволяет в конечном итоге построить адекватную трендовую модель и оценить на основе остатков ее достоверность и надежность.

6.1. Существенным в понятии тренда является гладкость. Предлагается использовать такие методы сглаживания, как двойное усреднение (применяется для ряда, состоящего из трех полных циклов сезонности), метод годовой процентной разницы. Следует иметь в виду, что применение простого

скользящего среднего к ряду, состоящего из суммы некоторого числа гармоник, вызывает опасность искажения циклического и не строго циклического колебаний, поскольку возрастает роль коротких колебаний за счет колебаний с большим периодом. Растянутое во времени колебание принимается за долгосрочную тенденцию (тренд), которая, по сути, является колебанием относительно тренда [271]. В выделении тренда полезными инструментами выступают методы сглаживания, экспоненциального сглаживания, адаптивного сглаживания и модель Хольта-Винтерса.

6.2. Сезонная компонента может быть выделена посредством спектрального анализа Фурье, адаптивной модели сглаживания с определением сезонных колебаний, регрессионной модели [272].

6.3. Для выделения циклической компоненты применяется фильтр Ассимакопулоса.

7. Окончательный выбор модели остатков и тестирование остатков.

8. Подбор модели для временного ряда и проверка ее информационной пригодности. Оценивается точность и достоверность модели, ее адекватность. Модель адекватна, если остаточная компонента ряда является процессом «белого шума». Адекватность модели позволяет перейти к шагу 9, иначе требуется возврат к шагу 1. Пригодными могут быть несколько моделей, поэтому на основе критериев точности и достоверности выбираются наиболее пригодные.

9. Прогноз показателя на основе выбранной модели (нескольких моделей), построение доверительных интервалов.

10. Добавление в модель новых данных и проверка ее на стабильность – отсутствие изменчивости параметров с течением времени. Если модель стабильна, то реализуется шаг 10. В противном случае выполняется переход к шагу 1.

11. Если используются новые данные и модель отвечает требованию стабильности, то трендовая модель реализуется для дополненного временного ряда с целью получения новых прогнозных значений показателя.

12. Регулярный мониторинг выделенных показателей, обуславливающий

использование в качестве критерия оценки информационной пригодности разработанной модели долю исполнения прогнозов.

Полученные прогнозные значения выделенных показателей используются в анализе сценариев модели развития и оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия. Данные показатели влияют на эффективность его функционирования и развития, поскольку отражают воздействие внешних факторов (изменения в отрасли и ее инфраструктуре, конъюнктуре рынка) и способность предприятия приспособиться к ним.

Далее необходимо построить диаграмму причинно-следственных связей показателей, формирующих конкурентные преимущества предприятия (рис. 3.13).

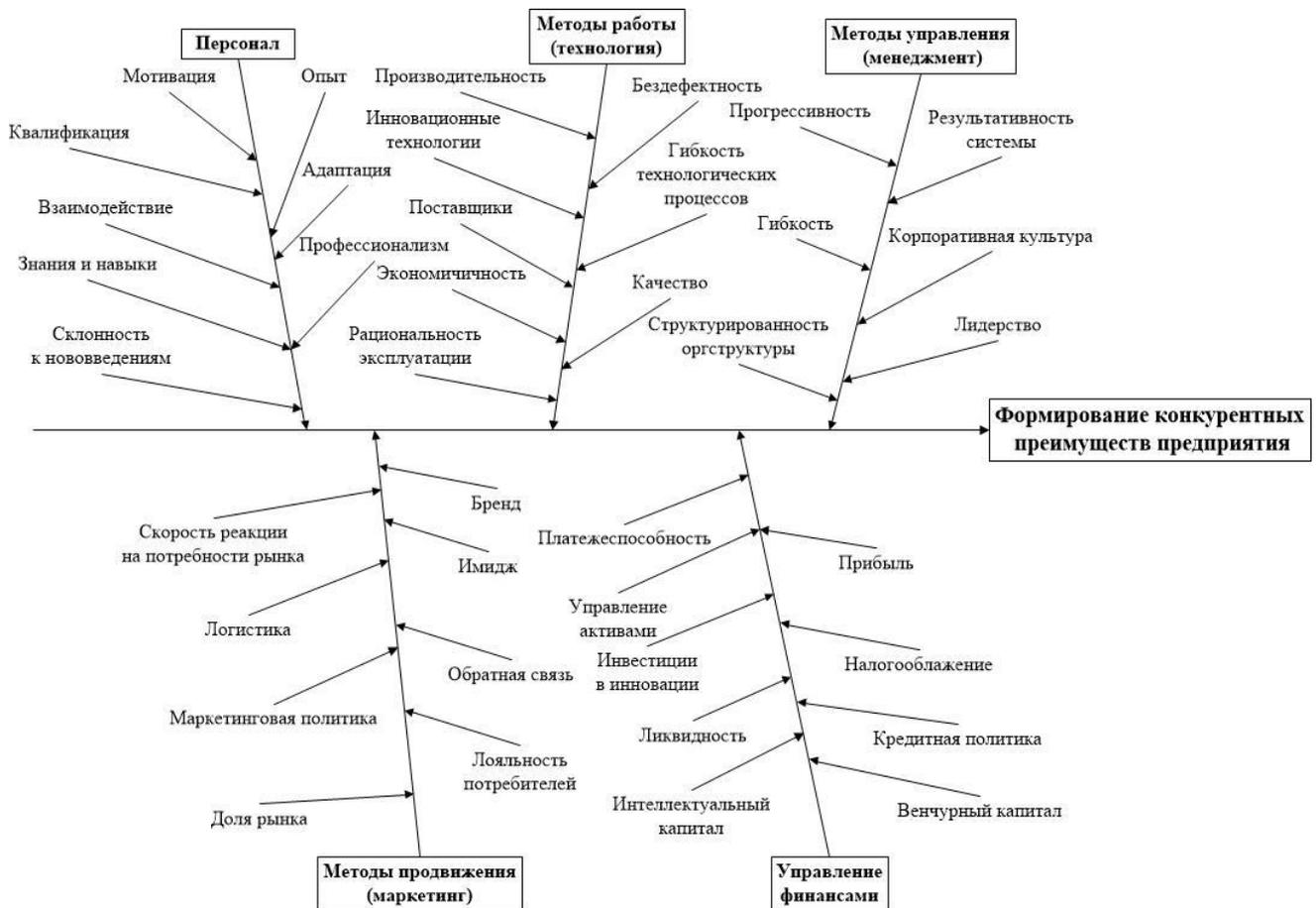


Рисунок 3.13 – Диаграмма причинно-следственных связей показателей, формирующих конкурентные преимущества предприятия (составлено автором)

С целью реализации сценарного подхода к прогнозированию оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ по различным сценариям используем аппарат имитационного моделирования.

Уровень эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия зависит, в том числе, от объема затрат на маркетинг и мероприятия по повышению качества.

Если такая связь существует, то разрабатывается регрессионная модель конкурентных преимуществ предприятия в зависимости от затрат на повышение качества обслуживания и маркетинговые мероприятия. Если показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия не имеет тесных связей с данными показателями (и возможно с некоторыми другими), то он задается в виде случайной величины, полученной в ходе экспертной оценки. Данный показатель может задаваться в имитационной модели в виде трендовой модели.

Следуя монопродуктовой модели Вальраса регулирования цены продукции на рынке, покажем, что под влиянием различных факторов формирования конкурентных преимуществ варьируется эффективность деятельности предприятия с течением времени. Предположим, что изменение количества предприятий, предлагающих населению региона определенный вид продукции, описывается следующим дифференциальным уравнением:

$$\dot{y} = \delta(p - \bar{c}), \quad \delta > 0, \quad (3.4)$$

где  $p$  – цена товара;

$\bar{c}$  – средние издержки на реализацию.

Уравнение изменения цены в модели Вальраса модифицируем:

$$\dot{p} = \alpha(z - \varepsilon y), \quad (3.5)$$

где  $\alpha > 0$  – коэффициент скорости регулирования;

$z$  – спрос, то есть количество лиц, желающих приобрести товар;

$\varepsilon$  – нормативное для предприятий отрасли количество продаж.

Точкой равновесия данной системы является  $\{ y(t) = \frac{z}{\varepsilon}, p(t) = c \}$ , а решением системы дифференциальных уравнений – функции

$$p(t) = \frac{(\alpha \cdot \varepsilon)^{1/2} \cdot (-\sin(\delta \cdot \alpha \cdot \varepsilon \cdot t)^{1/2} C_1 + \cos(\delta \cdot \alpha \cdot \varepsilon \cdot t)^{1/2} C_2 + c\sqrt{\delta})}{\sqrt{\delta}}, \quad (3.6)$$

$$y(t) = \frac{\varepsilon \cdot (\cos(\delta \cdot \alpha \cdot \varepsilon \cdot t)^{1/2} C_1 + \sin(\delta \cdot \alpha \cdot \varepsilon \cdot t)^{1/2} C_2 + z)}{\varepsilon}, \quad (3.7)$$

на основе которых можно построить траекторию среднеотраслевого показателя эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий с увеличением фактора времени при заданных параметрах. Для данной системы наиболее вероятным сценарием является цикличное изменение рынка. Проведенная оценка устойчивости предложенной модели эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия позволила рассчитать и построить среднеотраслевой показатель эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий.

Критериальные значения интегрального показателя оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ представлены в табл. 3.27. На практике интегральный показатель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ достаточно редко принимает значения ниже 0,4 и выше 1,8. Это позволяет выявить закономерности и тенденции развития рынка, а также выработать рекомендации и политику формирования конкурентных преимуществ предприятий.

Предложенный метод оценки конкурентных преимуществ предприятий нацелен на использование руководителями субъектов хозяйствования и является

удобным практическим инструментом оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятий.

Таблица 3.27 – Шкала оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия <sup>1</sup>

Значения интегрального показателя	Уровень формирования конкурентных преимуществ (относительно выборки)
$IK < 0,40$	Крайне низкий
$0,40 \leq IK < 0,50$	Весьма низкий
$0,50 \leq IK < 0,7$	Низкий
$0,7 \leq IK < 1,00$	Умеренно низкий
$IK = 1,00$	Удовлетворительный (равен конкурентам)
$1,00 \leq IK < 1,05$	Умеренно высокий
$1,05 \leq IK < 1,20$	Высокий
$1,20 \leq IK < 1,40$	Весьма высокий
$1,40 < IK$	Крайне высокий

<sup>1</sup> Составлено автором.

Ранее в работе выполнен анализ практики формирования конкурентных преимуществ предприятий с применением DEA, в результате которого определена эффективность формирования конкурентных преимуществ. Однако DEA-анализ сопряжен с необходимостью использования достаточно объемной информативной базы и соответственно с большим количеством погрешностей. Также в стандартных вариантах метода DEA предполагается определенная взаимодополняемость между затратами и одновременно исключается возможность их замены. Это обусловлено наличием единого показателя эффективности для всех затрат согласно идее технологической эффективности, сформулированной Фарреллом-Дебреу. Определение эффективности сводится к определению коэффициента эффективности, который позволяет максимально пропорционально сократить расходы или повысить результаты до уровня, при котором в дальнейшем возможно получение определенных результатов. В настоящее время с учетом экономического развития нашего региона такая гипотеза является слишком абстрагированной.

Вышеизложенное обуславливает необходимость доработки выявленных

недостатков в предложенной динамической модели оценки эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ. Сравнение показателей эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ предприятия, полученных с помощью DEA-анализа и динамического метода оценки, представлено на рис. 3.14.

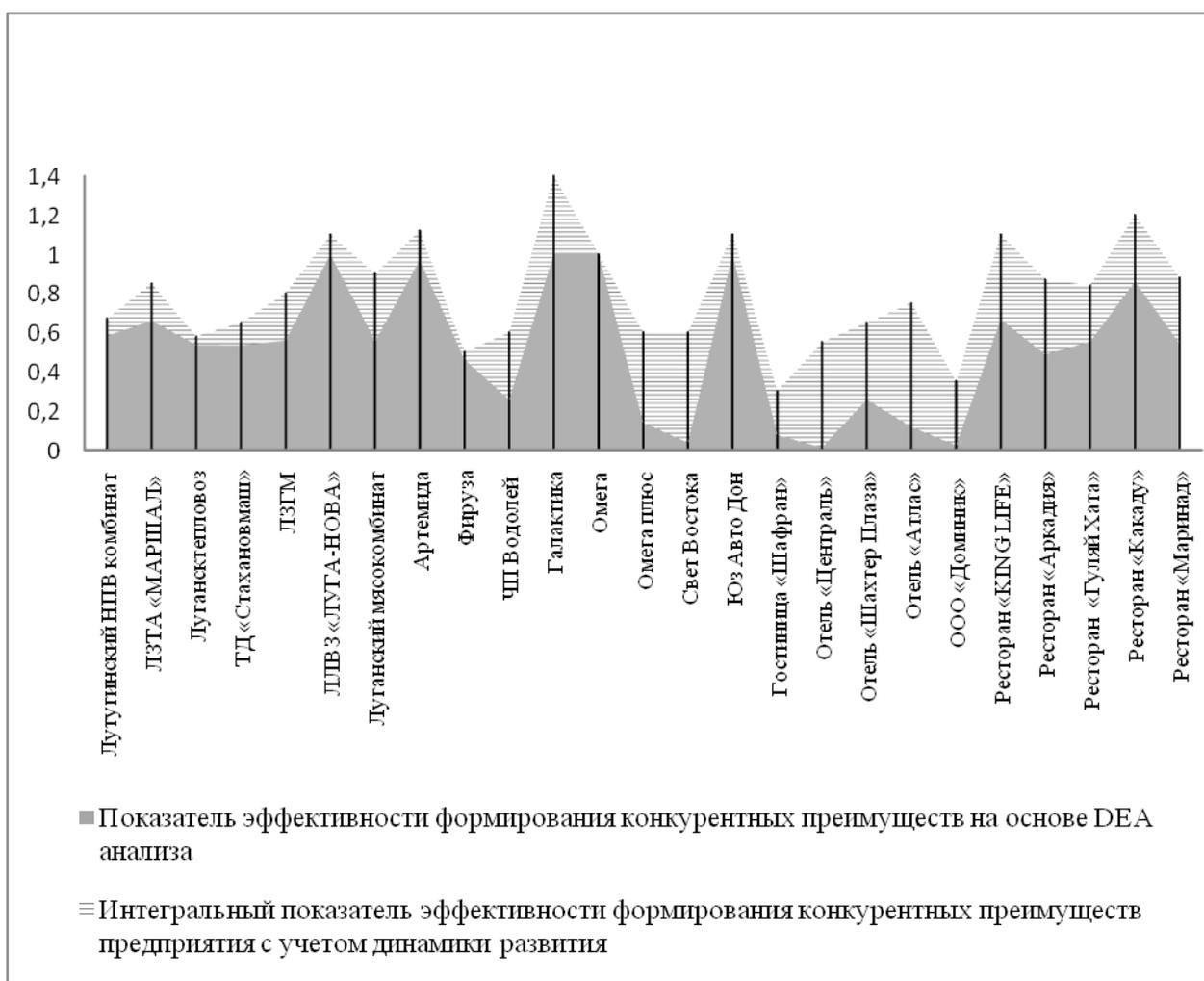


Рисунок 3.14 – Показатели эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ предприятий, полученные с помощью DEA-анализа и динамического метода оценки (составлено автором)

В результате исследований получена динамическая модель оценки эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ предприятий, в которой излагаются подходы к прогнозированию конкурентоспособности на основе оценки показателей, характеризующих весь

спектр деятельности современных предприятий, что позволяет рассмотреть происходящие процессы в рамках конкретного предприятия, а также рыночную ситуацию в динамике.

### **Выводы по разделу 3**

В результате диагностики состояния конкурентных преимуществ предприятий сформулированы следующие выводы:

1. Сформирована система параметров и критериев, которая положена в основу анкетирования (с применением метода анализа иерархий), при проведении оценки состояния конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей предприятий Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики, что послужило основой для разработки научно-методических рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ предприятий.

2. Получила дальнейшее развитие динамическая модель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ, основанная на результатах DEA, интерпретация которых позволит предприятиям комплексно подойти к разработке стратегии на основе количественной оценки конкурентных преимуществ и оценки их экономических последствий для деятельности.

3. Обобщение информации относительно подходов, методов и методологии анализа способностей предприятий, дало возможность разработать процедуру анализа способностей в контексте обеспечения их конкурентных преимуществ, которая включает идентификацию и первичный анализ способностей, формирование их перечня, оценку их по уровню кодификации и диффузии, картографическое представление способностей предприятия в пространстве цикла знаний, их базовую и интегральную оценку, их ранжирование, формирование их эффективной конфигурации и определение

путей развития способностей, необходимых для обеспечения конкурентных преимуществ предприятий.

4. На основе организации заседаний экспертных сессий на исследуемых предприятиях идентифицированы ключевые способности предприятий. Выявленные способности оценены по критериям кодификации и диффузии, что дало возможность, определить степень формализации имеющихся знаний и их распространенность в отрасли, что служит критерием отбора ключевых способностей (нераспространенных в отрасли и некодифицированных знаний), которые потенциально способны сформировать конкурентные преимущества. По результатам исследования построены матрицы ключевых бизнес-атрибутов, формирующих ключевые способности исследуемых предприятий.

5. Для формализации результатов идентификации ключевых способностей предприятия предложено использование бального метода для их оценки. Осуществлена оценка способностей ряда предприятий тяжелой промышленности по средствам интегрального показателя способностей предприятия ( $I_{cc}$ ), который демонстрирует взвешенную оценку групп способностей предприятий как потенциальную их способность формировать конкурентные преимущества. Ранжирование способностей исследуемых предприятий, выявленных в результате проведенного анализа, то дало возможность выявить наиболее развитые способности, которые составляют потенциал их конкурентных преимуществ и являются для предприятия ключевыми.

6. Разработана динамическая модель оценки эффективности формирования и использования конкурентных преимуществ предприятий, в которой излагаются подходы к прогнозированию конкурентоспособности на основе оценки показателей, характеризующих весь спектр деятельности современных предприятий, что позволяет рассмотреть происходящие процессы в рамках конкретного предприятия, а также рыночную ситуацию в динамике.

Основные результаты исследования представлены в работах [238; 241; 242; 246; 251; 252].

## РАЗДЕЛ 4

### МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИХ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

#### 4.1 Методический инструментарий оценки стратегических ресурсов как основа разработки конкурентной стратегии

Предпосылками для исследования ключевых способностей как стратегического актива предприятия, в частности формирования конкурентной стратегии на основе развития ключевых способностей, являются постулаты ресурсной теории. Согласно данной теории все ресурсы предприятия делятся на основные ресурсы, активы и способности.

Основные ресурсы – это ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке. Например, ресурсы, связанные с обеспечением логистики, включают материальные ресурсы (грузовые автомобили, материалы, инвентарь) и навыки (навыки разгрузочных работ, упаковки, операций на компьютере).

Следует отметить, что согласно ресурсному подходу в интерпретации Дж. Барни ресурсы – это все активы, способности, организационные процессы, информация, знания, которые контролируются предприятием и предоставляют возможность разрабатывать и реализовывать стратегии, обеспечивающие повышение уровня рациональности и эффективности предприятия. В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и возможностей предприятия, делая непосредственный вклад в производство продукции [194].

Если ресурсы востребованы предприятием, то они превращаются в факторы производства. Те из них, которые создают добавленную стоимость и / или благодаря своим определенным параметрам позволяют формировать преимущества по сравнению с другими предприятиями, становятся активами, которые чаще всего подразделяются на материальные и нематериальные.

Поскольку источниками добавленной стоимости, которую создают эти активы, являются люди (их знания, опыт, интеллектуальные способности, репутация и т.д.), представляется логичным включать их в состав стратегических активов предприятия (в первую очередь для формирования конкурентной стратегии).

Активы представляют собой совокупность доступных факторов, которыми владеет или управляет предприятие; активы могут быть созданы только в результате накопления путем инвестирования в течение определенного времени; могут быть осязаемыми или неосязаемыми, но в любом случае они являются «видимыми» ресурсами [194]. Примеры активов могут быть оборудование, патенты, торговые марки, информационные системы и т.д.

Способности являются совокупностью знаний и навыков (как индивидуальных, так и коллективных), которые позволяют предприятиям координировать свою деятельность по эффективному использованию ресурсов. Примеры способностей: система дистрибуции компании Wal-Mart и система предоставления отсрочек компании Hewlett-Packard, система электронного банкинга Центрального Республиканского Банка, умение работать в команде, организовывать закупки, разрабатывать новые продукты и выполнять заказы.

Отличие между активами и способностями заключается, прежде всего, в том, что способности формируются на основе знаний и сложных процессов их получения, накопления, преобразования и использования. Способности также отличаются от других ресурсов возможностью их развития при применении. Чем больше способности используются, тем более сложными для копирования (например, конкурентами) они становятся. Это правило отражает динамичный характер определенной категории.

Совокупность способностей и ресурсов формирует компетенции предприятия. В данном контексте способности являются своеобразным потенциалом компетенций. Это означает, что при наличии соответствующих условий и ресурсов способности формируют компетенции.

Однако среди всех ресурсов (активов) предприятия отдельно следует выделить категорию стратегических как активов, которые непосредственно формируют его устойчивые конкурентные преимущества [125].

В данном контексте сформированная ранее дефиниция ключевых способностей как уникальной совокупности бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями позволяют предприятию сформировать конкурентные преимущества, в полной мере отражает «стратегичность» ключевых способностей.

Другими словами, ключевые способности, выступая источником формирования конкурентных преимуществ, могут быть в полной мере использованы в стратегическом анализе и управлении предприятием: в стратегическом позиционировании, формировании конкурентной стратегии предприятия.

Таким образом, разработке методического инструментария идентификации ключевых способностей как стратегического актива должно предшествовать последовательное выделение из всей совокупности способностей:

- наиболее сильных способностей, имеющих высокий потенциал развития;
- слабо выраженных способностей, развитие которых имеет принципиальное значение для формирования конкурентных преимуществ;
- малоперспективных способностей, которые не являются источником конкурентных преимуществ.

Реализация вышеизложенных положений позволит сформировать информацию о всей совокупности ресурсов и технологий, формирующих конкурентные преимущества предприятия.

Следует обратить внимание на тот факт, что вся совокупность ресурсов, активов и способностей (в определенной конфигурации, которая для каждого предприятия уникальна и специфична) формирует ключевые сферы компетенции, которая, по мнению ряда авторов, является «...неотъемлемой составляющей его стратегических активов, отражает комплекс коллективного знания, опыта и

возможностей предприятия в сочетании с уникальной технологией, позволяет создавать (поддерживать) конкурентные преимущества и обеспечивать неповторимое отличие предприятия в определенном рыночном окружении» [217].

К. Прахалад и Г. Хамел полагают, что ключевая сфера компетенции представляет собой отличительную черту предприятия, которая позволяет успешно конкурировать путем выпуска товаров и услуг с дополнительными потребительскими предпочтениями [24]. Для обозначения набора умений и технологий, совокупности накопленного предприятием знаний и опыта, которая становится основой успешной конкуренции, авторы применяют категорию «ключевая компетенция».

С учетом вышеизложенного способности и компетенции предприятия являются стратегическими активами. В сочетании с ресурсами они позволят производить продукты с новыми потребительскими свойствами, формируя тем самым конкурентные преимущества. Предприятие использует свои уникальные ресурсы и ключевые способности для освоения новых рыночных возможностей и нейтрализации угроз. На их основе формируются устойчивые конкурентные преимущества, которые являются результатом взаимодействия ресурсов и способностей. Взаимосвязь ресурсов, способностей и конкурентных преимуществ представлена на рис 4.1.

Понимание взаимосвязи категорий ресурсной теории лежит в основе формирования методического инструментария идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии.

В данном контексте одним из методов выявления стратегических ресурсов предприятия выступает VRIO-анализ, начальная точка которого – выбор ресурсов, являющихся объектом анализа.

В рамках настоящего исследования представляет интерес классификация ресурсов, предложенная Р. Грантом [113]. Ученый под ресурсами предприятия понимает производственные активы, выступающие источником способностей (компетенций), сочетание которых способствует формированию

организационных способностей (компетенций), являющихся основным источником формирования преимуществ предприятия.

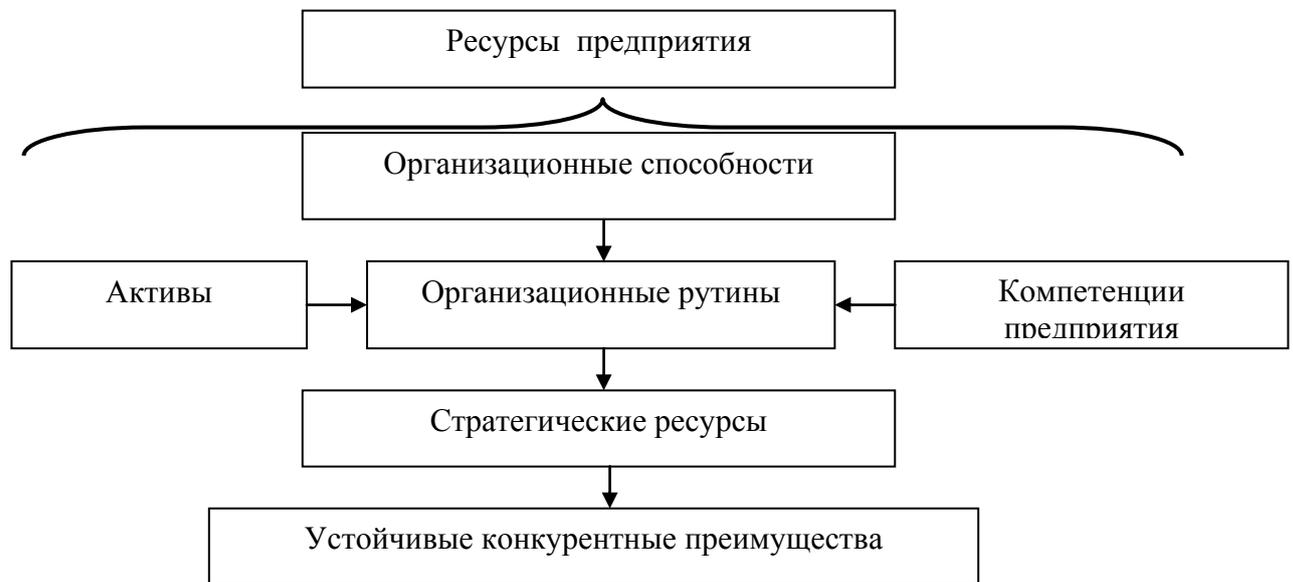


Рисунок 4.1 – Взаимосвязь основных категорий ресурсной теории (составлено автором)

Все ресурсы предприятия Р. Грант классифицирует следующим образом:

- 1) материальные (физические) – оборудование, запасы сырья, здания, сооружения и т.д.;
- 2) нематериальные (интеллектуально-информационные) – интеллектуальная собственность, технологические ресурсы, репутация, опыт организации эффективных бизнес-процессов в производстве, сбыте продукции и т.д.;
- 3) человеческие (персонал) – сотрудники и их квалификация, знания, опыт и т.д.;
- 4) финансовые – капитал, инвестиции и т.д. [113].

Применение такой классификации в данном исследовании обусловлено следующим. Длительный период «классической» считалась четырехфакторная классификация ресурсов: земля, труд, капитал и предпринимательская способность (талант). Другими словами, долгое время материальные ресурсы предприятия имели стратегическое значение. Человеческие ресурсы

рассматривались лишь в качестве «трудовых», в большей степени как следствие имеющихся трудовых ресурсов [272].

Однако в постиндустриальной экономике особое значение приобретают такие компоненты экономической деятельности предприятия, как активы знаний, навыки, организационные связи, знания и компетенции персонала, которые зачастую являются неcodифицированными и носят неосязаемый характер. В этой связи выявить и оценить стратегические ресурсы, которые являются «неосязаемыми», достаточно сложно, поэтому оценка стратегических ресурсов предприятия предполагает, прежде всего, оценку codифицированных и овеществленных ресурсов (технологии, патенты, ноу-хау и т.д.).

Основной целью VRIO-анализа является анализ ресурсов предприятия на предмет их соответствия доминантам ключевых способностей (устойчивость, уникальность, сложность имитации, долгосрочность):

- 1) устойчивость предполагает способность ресурсов сохранять свое состояние при влиянии внешних воздействий;
- 2) уникальность предполагает анализ редкости ресурсов, обеспечивающих формирование устойчивых конкурентных преимуществ;
- 3) сложность для имитации характеризует иммобильность ресурсов.
- 4) долгосрочность ресурсов связана с их нахождением в распоряжении предприятия на протяжении длительного периода времени.

Итак, методическим инструментарием идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии выступает VRIO-анализ, использование которого базируется на выборе перечня индикаторов анализа стратегических ресурсов предприятия, позволяющих осуществить выбор и сравнение конфигурации стратегических ресурсов, формирующих его конкурентные преимущества. Пример анализа стратегических ресурсов предприятий с использованием VRIO-анализа представлен в табл. 4.1.

Таблица 4.1 – Система измерителей стратегических ресурсов предприятия с использованием VRIO-анализа <sup>1</sup>

Группа ресурсов	Параметры VRIO-анализа стратегических ресурсов			
	устойчивость	уникальность	сложность имитации	долгосрочность
Материальные	Доступность ресурсов в течение производственного цикла, развитость производственной инфраструктуры	Наличие уникальных производственных комплексов, уровень специализации оборудования	Зависимость от источников сырья (приближенность к сырьевой базе и складам готовой продукции, развитость инфраструктуры сбыта продукции (железнодорожная, автомобильная))	Потенциал использования материальных ресурсов, доля в создании потребительской ценности
Нематериальные	Степень новизны используемых технологий, соответствие стандартам качества продукции, доля инновационных технологий в структуре технологий производственного процесса	Наличие патентов, прав на разработку ресурсов, производственных секретов, ноу-хау, разрешительных документов, лицензий, проектно-геолого-экономической экспертизы	Наличие клиентских баз данных, опыт управленческого персонала	Наличие долгосрочных интеллектуальных активов, создающих конкурентные преимущества (клиентские базы, ноу-хау, уникальный опыт персонала и т.д.), существование систем информационной безопасности
Человеческие	Сформированность, слаженность и устойчивость трудового коллектива, уровень текучести кадров и мотивации персонала	Уровень квалификации производственного персонала предприятия	Наличие программ обучения и стажировки	Уровень компетентности персонала предприятия и возможности ее постоянного развития
Финансовые	Наличие и достаточность собственных оборотных активов, доступ к долгосрочным источникам финансирования предприятия, инвестиционные программы и проекты	Структура капитала (коэффициент финансовой независимости, коэффициент защищенности кредиторов)	Кредитная история предприятия (уплата процентов за пользование кредитом, фактическое погашение задолженности)	Наличие долгосрочных источников финансирования, инвестиционных программ и проектов, надежных бизнес-партнеров

<sup>1</sup> Составлено автором.

Результаты VRIO-анализа позволяют выявить стратегические ресурсы предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества. В зависимости от степени соответствия групп ресурсов VRIO-параметрам, ресурсам исследуемых предприятий присваиваются значения от 0 до 1. Диапазон возможных интервальных значений приведен в табл. 4.2.

Таблица 4.2 – Оценка уровня соответствия ресурсов предприятия VRIO-параметрам и их количественная интерпретация <sup>1</sup>

Интервальная шкала значений оценок	VRIO – параметры			
	устойчивость	уникальность	сложность имитации	долгосрочность
0 - 0,24	Низкий уровень проявления			
0,25 - 0,49	Достаточный уровень проявления			
0,5 - 0,74	Средний уровень проявления			
0,75 – 1	Высокий уровень проявления			

<sup>1</sup> Составлено автором.

Оценку стратегичности *i*-й группы ресурсов предприятия на основе VRIO-анализа возможно осуществлять с использованием показателя среднеквадратического отклонения ( $R_{ij}$ ), который рассчитывается по формуле

$$R_{ij} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (1 - x_{ij})^2}{n}}, \quad (4.1)$$

где  $R_{ij}$  – среднеквадратическое отклонение оценки *i*-го ресурса от эталонной;

$x_i$  – индивидуальные значения признака.

Расчет показателя  $rij = (1-Rij)$  позволяет оценить стратегическую ценность ресурса. Эталоном является ресурс с присвоенной оценкой «1» как ресурс с самой высокой стратегической ценностью для предприятия.

При этом расчет интегрального показателя стратегичности ресурсов дает возможность сравнить значимость различных групп ресурсов при реализации

стратегических целей развития предприятия. Интегральный показатель стратегичности ресурсов предприятия рассчитывается по формуле

$$S_r = (r_m \times r_f + r_f \times r_l + r_l \times r_{int} + r_{int} \times r_m) / 2, \quad (4.2)$$

где  $S_r$  – интегральный показатель стратегичности ресурсов;

$r_m, r_f, r_l, r_{int}$  – ресурсы (материальные, финансовые, трудовые, нематериальные).

В табл. 4.3 представлен фрагмент результатов оценки стратегичности ресурсов наиболее характерных предприятий по трем выделенным кластерам: тяжелая промышленность (ПАО «Лугансктепловоз»), легкая промышленность (ООО «Артемиды»), торговля и сервис (ООО «Галактика», отель «Атлас», ресторан «Какаду»). Общие результаты оценки стратегичности ресурсов предприятий по сформированным кластерам приведены в приложении К.

Сводные результаты количественной оценки ресурсов предприятия от «эталона» с учетом предварительной оценки занимаемой ими стратегической позиции представлены в табл. 4.4.

Оценка стратегичности ресурсов исследуемых предприятий на основе интегрального показателя (4.2) стратегичности ресурсов:

$$Sr_1 = (0,65 \times 0,41 + 0,41 \times 0,54 + 0,54 \times 0,48 + 0,48 \times 0,65) / 2 = 0,529;$$

$$Sr_2 = (0,65 \times 0,37 + 0,37 \times 0,59 + 0,59 \times 0,55 + 0,55 \times 0,65) / 2 = 0,571;$$

$$Sr_3 = (0,68 \times 0,38 + 0,38 \times 0,42 + 0,42 \times 0,52 + 0,52 \times 0,68) / 2 = 0,495;$$

$$Sr_4 = (0,7 \times 0,52 + 0,52 \times 0,7 + 0,7 \times 0,58 + 0,58 \times 0,7) / 2 = 0,77;$$

$$Sr_5 = (0,8 \times 0,6 + 0,6 \times 0,67 + 0,67 \times 0,57 + 0,57 \times 0,8) / 2 = 0,859.$$

Таблица 4.3 – Результаты оценки стратегичности ресурсов предприятий по сформированным кластерам <sup>1</sup>

Группа ресурсов	VRIO-параметры стратегичности ресурсов				R <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>
	устойчивость	уникальность	сложность имитации	долгосрочность		
<i>ПАО «Лугансктепловоз» (П1)</i>						
Материальные	0,6	0,7	0,6	0,7	0,35	0,65
Нематериальные	0,4	0,5	0,25	0,5	0,59	0,41
Человеческие	0,6	0,6	0,4	0,6	0,46	0,54
Финансовые	0,6	0,4	0,45	0,5	0,52	0,48
<i>ООО «Артемиды» (П2)</i>						
Материальные	0,8	0,6	0,5	0,8	0,35	0,65
Нематериальные	0,4	0,35	0,25	0,5	0,63	0,37
Человеческие	0,6	0,6	0,55	0,6	0,41	0,59
Финансовые	0,7	0,3	0,6	0,7	0,45	0,55
<i>ООО «Галактика» (П3)</i>						
Материальные	0,8	0,7	0,5	0,8	0,32	0,68
Нематериальные	0,4	0,4	0,25	0,5	0,62	0,38
Человеческие	0,4	0,6	0,25	0,5	0,58	0,42
Финансовые	0,7	0,3	0,5	0,7	0,48	0,52
<i>Отель «Атлас» (П4)</i>						
Материальные	0,8	0,7	0,6	0,7	0,3	0,7
Нематериальные	0,5	0,6	0,4	0,6	0,48	0,52
Человеческие	0,7	0,6	0,8	0,7	0,3	0,7
Финансовые	0,7	0,4	0,6	0,7	0,42	0,58
<i>Ресторан «Какаду» (П5)</i>						
Материальные	0,9	0,85	0,7	0,8	0,2	0,8
Нематериальные	0,8	0,6	0,4	0,7	0,4	0,6
Человеческие	0,7	0,6	0,6	0,8	0,33	0,67
Финансовые	0,8	0,4	0,5	0,7	0,43	0,57

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 4.4 – Сводные результаты уровня оценки ресурсов предприятий, сгруппированных по их стратегическим позициям <sup>1</sup>

Группа ресурсов предприятий	Стратегическая позиция предприятий				
	«агрессивная»	«консервативная»		«защитная»	
	П5	П2	П3	П1	П4
Материальные	0,8	0,65	0,68	0,65	0,7
Нематериальные	0,6	0,37	0,38	0,41	0,52
Человеческие	0,67	0,59	0,42	0,54	0,7
Финансовые	0,57	0,55	0,52	0,48	0,58

<sup>1</sup> Составлено автором.

Для интерпретации уровня стратегичности ресурсов определим интервальные значения полученных оценок  $Sr$  (табл. 4.5) и сопоставим их с результатами оценки (табл. 4.6). Общие результаты оценки уровня стратегичности ресурсов предприятий представлены в приложении Л.

Таблица 4.5 – Интервальная шкала значений уровня стратегичности ресурсов предприятия <sup>1</sup>

Диапазон изменений интегрального показателя стратегичности ресурсов ( $Sr$ )	Значение
$< 0,570$	Низкая стратегичность ресурсов
$0,571 - 0,677$	Стратегичность ресурсов ниже средней
$0,678 - 0,770$	Средняя стратегичность ресурсов
$> 0,771$	Высокая стратегичность ресурсов

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 4.6 – Уровень стратегичности ресурсов предприятий <sup>1</sup>

Предприятие	$Sr$	Качественная характеристика стратегичности ресурсов
ПАО «Лугансктепловоз» (П1)	0,529	Низкая стратегичность ресурсов
ООО «Артемида» (П2)	0,571	Стратегичность ресурсов ниже средней
ООО «Галактика» (П3)	0,495	Низкая стратегичность ресурсов
Отель «Атлас» (П4)	0,77	Средняя стратегичность ресурсов
Ресторан «Какаду» (П5)	0,859	Высокая стратегичность ресурсов

<sup>1</sup> Составлено автором.

Графическая интерпретация результатов оценки уровня стратегичности ресурсов предприятий представлена на рис. 4.2.

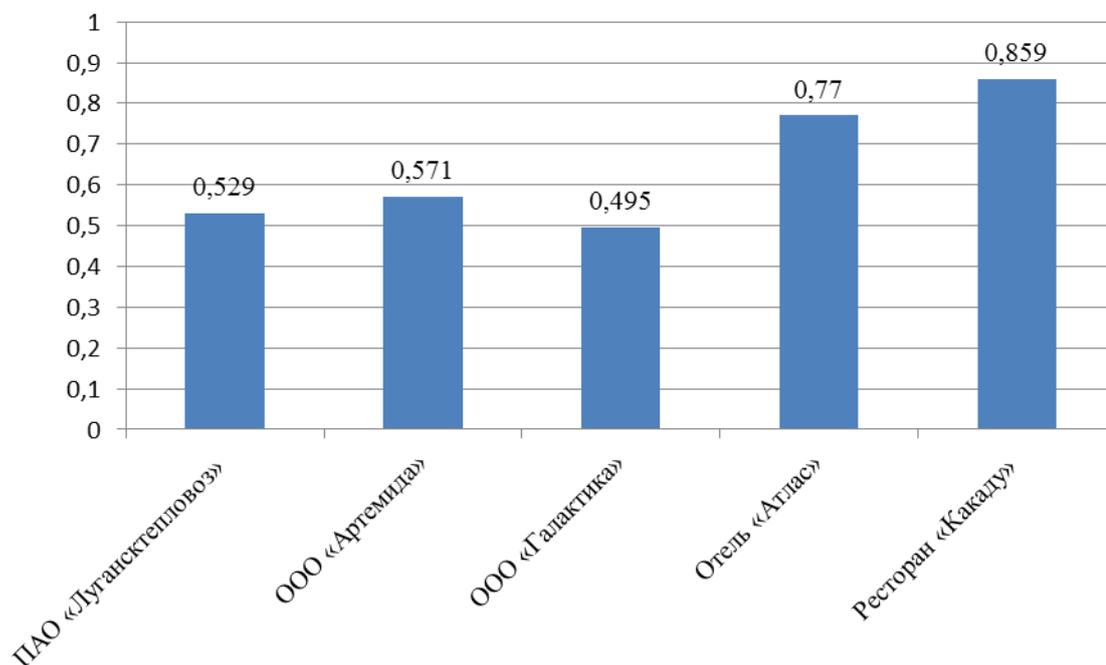


Рисунок 4.2 – Графическая интерпретация результатов оценки уровня стратегичности ресурсов предприятий (составлено автором)

По результатам оценки стратегичности ресурсов предприятия агрессивной стратегической позиции (П5 – ресторан «Какаду») выявлено, что его ресурсы оцениваются примерно одинаково с небольшим приоритетом материальных – 0,8 (рис. 4.3). Остальные виды ресурсов оцениваются в среднем на уровне 0,6. Расчет показателя стратегичности ресурсов демонстрирует уровень стратегичности ресурсов, что свидетельствует о необходимости активного их использования для реализации стратегии развития предприятия и формирования конкурентных преимуществ [273-277].

Для предприятий, занимающих консервативную позицию (П2 – ООО «Артемиды», П3 – ООО «Галактика»), наблюдается приоритет материальных и человеческих ресурсов, которые оцениваются приблизительно одинаково (рис. 4.4). Интегральный показатель стратегичности ресурсов предприятий этой группы низкий и ниже среднего (не более 0,644).

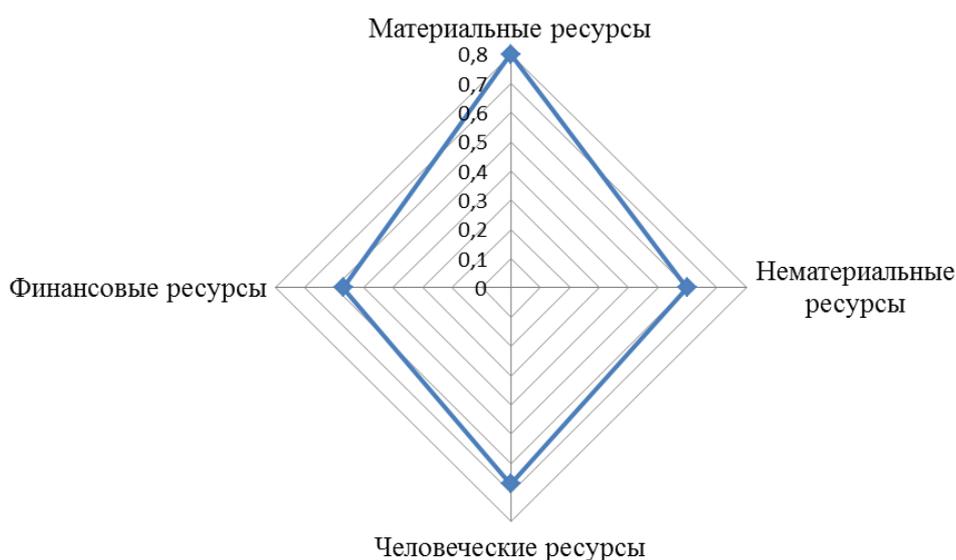


Рисунок 4.3 – Профиль стратегичности ресурсов ресторана «Какаду» (составлено автором)

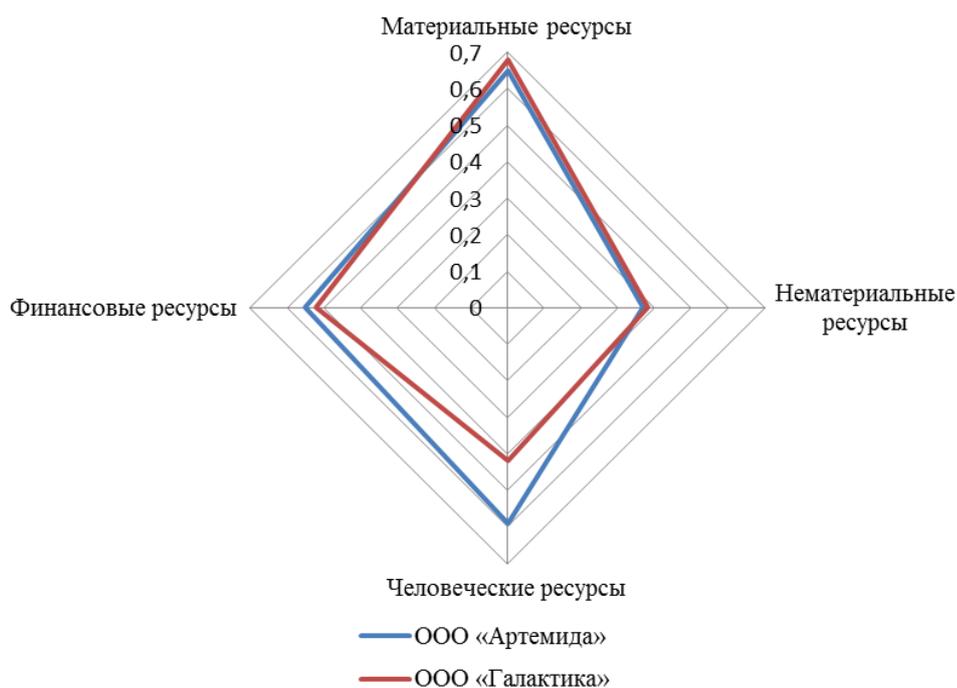


Рисунок 4.4 – Профиль стратегичности ресурсов ООО «Артемида», ООО «Галактика» (составлено автором)

К предприятиям, занимающим защитную стратегическую позицию, относятся ПАО «Лугансктепловоз» (П1) и отель «Атлас» (П4), для которых характерен относительный приоритет материальных ресурсов (0,65 и 0,7 соответственно) во всей совокупности ресурсов предприятия, а также низкий и

средний уровни интегрального показателя стратегичности ресурсов (0,529 и 0,77 соответственно) (рис. 4.5).



Рисунок 4.5 – Профиль стратегичности ресурсов ПАО «Лугансктепловоз» и отеля «Атлас» (составлено автором)

Поскольку значение стратегичности ресурсов отеля «Атлас» (П4) является более высоким относительно других предприятий, он отнесен к группе предприятий с защитной стратегической позицией, исходя из общего качества ресурсов.

При этом в целом для группы предприятий с защитной стратегической позицией характерен низкий уровень стратегичности ресурсов, что свидетельствует о низком уровне развития ключевых способностей предприятия и необходимости их развития с целью формирования конкурентных преимуществ.

Таким образом, ключевые способности и компетенции формируют конкурентные преимущества только в комбинации с ресурсами, на основе чего создается конкурентный продукт. С учетом этого разработан методический инструментарий идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии, реализация которого направлена на оценку стратегичности ресурсов предприятий путем расчёта соответствующего

интегрального показателя, что позволяет, с одной стороны, определить уровень стратегичности ресурсов, с другой – сформировать их профиль, который имеет первостепенное значение для конкурентного позиционирования предприятия.

#### **4.2 Матричный подход к моделированию конкурентных преимуществ предприятий**

Конкурентное позиционирование предприятия, основанное на результатах оценки уровня стратегичности ресурсов, позволяет определить конкурентную позицию, занимаемую предприятием, в зависимости от текущего уровня развития способностей, а также направления ее изменения.

Исходя из разработанного методического инструментария идентификации ключевых способностей как стратегического актива, который рассматривается в качестве одного из направлений разработанной концепции диагностики ключевых способностей предприятия, конкурентное позиционирование включает:

- оценку способностей, усиливающих или ослабляющих конкурентную позицию предприятия;
- формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей;
- формирование направлений развития ключевых способностей предприятия.

Такая последовательность действий в рамках конкурентного позиционирования апробирована в ПАО «Лугансктепловоз», выбор которого для данного этапа исследования аргументируется следующими факторами:

- 1) уровень стратегичности ресурсов ПАО «Лугансктепловоз» – один из самых низких во всей совокупности исследуемых предприятий;
- 2) предприятие придерживается защитной стратегической позиции;

3) данное предприятие для г. Луганска исторически является градообразующим.

ПАО «Лугансктепловоз» было основано в 1896 г. Его специализацией был выпуск паровозов различных модификаций и мощности. За всю историю было выпущено более 12 000 паровозов. Специализация предприятия: изготовление тепловозов (магистральных грузовых, пассажирских и маневровых); модернизация и капитальный ремонт тепловозов; изготовление электропоездов переменного и постоянного тока, дизель-поездов; производство запасных частей для железнодорожной техники.

С 1956 г. завод был переименован в тепловозостроительный и начал выпускать магистральные и маневровые тепловозы, было выпущено около 44 000 тепловозов различных модификаций, которые были востребованы во всем мире. Продукция предприятия пользуется спросом в странах ближнего и дальнего востока, странах Азии и Африки, на Кубе и в странах Латинской Америки.

В 2010-2011 гг. в соответствии с заключенными договорами с заказчиками разработана и поставляется новая модификация тепловоза 2ТЭ116, электровозы постоянного тока 2ЕЛ4 и переменного тока 2ЕЛ5, маневровый тепловоз типа ТЭМ103.

В марте 2011 г. ЗАО «Трансмашхолдинг» приобрел 76% акций ПАО «Лугансктепловоз».

Следует отметить, что ЗАО «Трансмашхолдинг» – лидер транспортного машиностроения Российской Федерации. ЗАО «Трансмашхолдинг» является крупнейшей в России компанией в отрасли транспортного машиностроения, мировым лидером железнодорожного машиностроения по физическим объемам производства. Это крупный поставщик подвижного состава для самой большой в мире транспортной компании – ОАО «Российские железные дороги». Продукция предприятий холдинга эксплуатируется в десятках стран мира, во всех климатических зонах. Компания была создана 15 апреля 2002 г. Ее единственный номинальный акционер – The Breakers Investments BV (Голландия). Среди владельцев – ОАО «Российские железные дороги». Предприятия компании

выпускают магистральные и промышленные электровозы, магистральные и маневровые тепловозы, тепловозные и судовые дизели, грузовые и пассажирские вагоны, вагоны электропоездов и метро, рельсовые автобусы, вагонное литье и другую продукцию.

В результате интеграции ПАО «Лугансктепловоз» в ЗАО «Трансмашхолдинг» предприятие получило крупные заказы РЗШ на поставку магистральных тепловозов. Объемы производства существенно увеличились. Одновременно с продолжением выпуска уже освоенной серии 2ТЭ116У на предприятии создаются новые модификации этого локомотива.

Важным событием для ПАО «Лугансктепловоз» стало изготовление тепловоза серии 2ТЕ116УД, оборудованного дизелем американской фирмы General Electric. Холдинг сотрудничает с крупными производителями дизелей и тепловозов, такими как: MTU Friedrichshafen, Wartsila, Caterpillar, General Electric. Наряду с совместными проектами разрабатываются новые дизели и тепловозы без привлечения иностранных партнеров. Реализация всех этих проектов дает возможность на практике в полной мере оценить все преимущества и недостатки, сравнить результаты.

В 2014 г. вследствие военных действий значительное повреждение получили часть цехов, а также готовая продукция. Работа на предприятии почти полностью прекращена. Интеграция Луганского тепловозостроительного завода в ЗАО «Трансмашхолдинг» привела к масштабным изменениям во всех сферах деятельности предприятия.

В настоящее время ЗАО «Трансмашхолдинг» разрабатывает инвестиционные и производственные программы для ПАО «Лугансктепловоз». Например, инвестиционной программой 2015 г. было предусмотрено финансирование мероприятий в сумме 30 537 тыс. грн. (119 093 тыс. руб.), в том числе на поддержку производственных мощностей – 28 370 тыс. грн. (110 644 тыс. руб.).

Ежегодно финансируются мероприятия, связанные с модернизацией энергетического хозяйства предприятия. Цели инвестиционной программы ПАО «Лугансктепловоз» на 2018 г. заключаются в следующем:

- 1) поддержка действующих производственных мощностей для выполнения плана производства 2018 г.;
- 2) выполнение мероприятий по устранению «узких мест» в технологических процессах при изготовлении новой продукции;
- 3) расширение объемов и ассортимента выпускаемой продукции;
- 4) улучшение качества выпускаемой продукции;
- 5) замена физически и морально устаревшего оборудования.

Следует подчеркнуть, что в последние годы меняется организационная и производственная структура предприятия. Завершается передислокация заводских служб в семиэтажный инженерный корпус. Цель проведения такого масштабного перемещения – снижение себестоимости содержания зданий и сооружений, минимизация расходов энергоресурсов. Высвободившиеся средства будут дополнительным источником для финансирования модернизации производства. В результате предприятие получит компактное расположение инженерных, экономических, коммерческих и других подразделений.

Однако, несмотря на локальные успехи предприятия, его конкурентные позиции не улучшаются. Если во времена СССР завод занимал ведущие позиции на рынке, то сегодня ситуация кардинально противоположная. Основным конкурентом ПАО «Лугансктепловоз» является Локомотивосборочный завод в Казахстане. Техническое несовершенство производимого продукта сказывается на его качестве. Низкое качество материалов и комплектующих, отсутствие целенаправленной стратегии развития предприятия – все это значительно снижает конкурентоспособности предприятия и его конкурентную позицию.

Данные факты полностью подтверждаются результатами оценки уровня стратегичности ресурсов (низкий уровень) и занимаемой стратегической позиции (защитная) ПАО «Лугансктепловоз».

Программа реструктуризации ПАО «Лугансктепловоз» не могла не отразиться на его инновационном, научном и кадровом потенциале. Руководство предприятия пытается избавиться от избыточных, на его взгляд, активов, в том числе производственных, внедряя жесткую трудовую дисциплину.

На предприятии активно сокращается численность работников, в том числе квалифицированных инженерных кадров, снижается заработная плата персонала. С чисто экономических позиций такие действия могут быть оправданы, но это негативно сказывается на корпоративном климате. Следовательно, решение задачи социально-экономического развития предприятия зависит не только от роста финансово-экономических показателей, но и от повышения его конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынке. По этой причине задача конкурентного позиционирования предприятия приобретает острую актуальность, подчеркивая тем самым логику выбора предприятия.

Оценка способностей ПАО «Лугансктепловоз» с учетом результатов обобщенных экспертных оценок относительно важности способностей для конкурентного успеха предприятия (рейтинга способностей) представлена в табл. 4.7.

Профиль способностей ПАО «Лугансктепловоз» (по результатам интегральной оценки) представлен на рис. 4.6.

Оценка ключевых способностей предприятия позволяет построить профиль источников компетенций, который наглядно демонстрирует, какие из способностей предприятия потенциально могут являться ключевыми (экспертная оценка превышает 3,4 балла), а какие – требуют своего дальнейшего развития (экспертная оценка ниже 3,4 балла).

Согласно данным табл. 4.8 к потенциально сильным способностям ПАО «Лугансктепловоз» следует отнести: соответствие спецификации, наличие баз данных и баз знаний, качество сервисного обслуживания, лояльность персонала, узнаваемость торговой марки, размер предприятия, производственные возможности, патенты, сферу деятельности предприятия.

Таблица 4.7 – Оценка способностей ПАО «Лугансктепловоз»<sup>1</sup>

Группа способностей предприятия	Способности	Оценка	Взвешенная оценка способностей	Рейтинг способностей
1	2	3	4	5
1.1. Физические источники успеха	1.1.1. Размер предприятия	5,6	1,09	13
	1.1.2. Дифференциация продукта	1,4		25
	1.1.3. Производственные возможности	5,6		10
	1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности	3,4		11
	1.1.5. Рыночные способности	3,4		26
	1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4		9
	<b>Оценка физических источников успеха предприятия</b>		<b>21,8</b>	-
1.2. Нематериальные источники успеха	1.2.1. Патенты	5,6	3,5	36
	1.2.2. Лицензии	1,8		12
	1.2.3. Торговые знаки	3,4		28
	1.2.4. Контракты	1,1		27
	1.2.5. Уникальные технологии	0,1		16
	1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности	2,0		17
	<b>Оценка нематериальных источников успеха</b>		<b>14</b>	-
2.1. Репутация предприятия	2.1.1. Сфера деятельности предприятия	5,6	5,89	15
	2.1.2. Международные связи	4,5		14
	2.1.3. Социальная ответственность	3,4		45
	2.1.4. Символы статуса	5,0		37
	2.1.5. Надежность связей с клиентами	3,5		18
	2.1.6. Эффективность инвестиционных процессов	3,6		19
	<b>Оценка репутационных факторов</b>		<b>25,6</b>	-
2.2. Надежность источников информации	2.2.1. Уровень защищенности информации	3,4	1,6	44
	2.2.2. Своевременное поступление информации по уровням иерархии	3,3		42
	2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний	6,5		24
	2.2.4. Корпоративная сеть	3,4		43
	2.2.5. Надежность нематериальных активов	3,4		38
	<b>Оценка надежности информации</b>		<b>20</b>	-

Продолжение табл. 4.7

1	2	3	4	5
2.3. Репутация продукта	2.3.1. Качество продукта	4,9	27,4	4
	2.3.2. Узнаваемость торговой марки	5,8		31
	2.3.3. Соответствие спецификации	6,9		5
	2.3.4. Доступность модификаций	2,4		30
	2.3.5. Соотношение цена / качество	4,8		6
	2.3.6. Скорость реакции на изменения спроса	1,0		39
	2.3.7. Уровень новизны продукта	0,1		7
	2.3.8. Качество сервисного обслуживания	6,4		8
		<b>Оценка факторов репутации продукта</b>	-	-
3. Функциональные способности	3.1. Профессиональный состав персонала	3,3	27,1	20
	3.2. Know-how и знания персонала	2,0		22
	3.3. Лояльность персонала	5,9		32
	3.4. Социализация управления	5,0		46
	3.5. Групповое взаимодействие	4,9		35
	3.6. Система обучения персонала	2,0		40
	3.7. Эффективность коммуникаций	2,3		41
	3.8. Знание рынка и понимание потребностей потребителей	2,4		33
	3.9. Связи с поставщиками, потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3		1
		<b>Оценка функциональных способностей</b>	<b>30,1</b>	-
4. Динамические способности	4.1. Адаптивность	2,9	1,24	3
	4.2. Эффективность инновационных процессов	2,3		23
	4.3. Масштаб и качество НИОКР	2,6		34
	4.4. Стимулы инновационной активности	0,1		21
	4.5. Гибкость организационной структуры	1,5		47
	4.6. Эффективность бизнес-процессов	3,0		2
		<b>Оценка динамических способностей</b>	<b>12,4</b>	-
<b>Интегральный показатель способностей предприятий (Icc)</b>			<b>21,51</b>	

<sup>1</sup> Составлено автором.



Рисунок 4.6 – Профиль способностей ПАО «Лугансктепловоз» по результатам интегральной оценки (составлено автором)

Таблица 4.8 – Перечень наиболее «сильных» способностей ПАО «Лугансктепловоз» с учетом рейтинговой оценки<sup>1</sup>

Способности	Оценка способностей	Рейтинг способностей
2.3.3. Соответствие спецификации	6,9	5
2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний	6,5	24
2.3.8. Качество сервисного обслуживания	6,4	8
3.3. Лояльность персонала	5,9	32
2.3.2. Узнаваемость торговой марки	5,8	31
1.1.1. Размер предприятия	5,6	13
1.1.3. Производственные возможности	5,6	10
1.2.1. Патенты	5,6	36
2.1.1. Сфера деятельности предприятия	5,6	15
2.1.4. Символы статуса	5	37
3.4. Социализация управления	5	46
2.3.1. Качество продукта	4,9	4
3.5. Групповое взаимодействие	4,9	35
2.3.5. Соотношение цена / качество	4,8	6
2.1.2. Международные связи	4,5	14
2.1.6. Эффективность бизнес-процессов	3,6	19
2.1.5. Надежность связей с клиентами	3,5	18
1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности	3,4	11
1.1.5. Рыночные способности	3,4	26
1.2.3. Торговые знаки	3,4	28
2.1.3. Социальная ответственность	3,4	45
2.2.1. Уровень защищенности информации	3,4	44
2.2.4. Корпоративная сеть	3,4	43
2.2.5. Надежность нематериальных активов	3,4	38

<sup>1</sup> Составлено автором.

К способностям, ослабляющим конкурентную позицию предприятия, относятся: уникальные технологии, уровень новизны продукта, стимулы инновационной активности, скорость реакции на изменения спроса, контракты, дифференциация продукции, гибкость организационной структуры, лицензии (табл. 4.9).

Таблица 4.9 – Перечень наиболее «слабых» способностей ПАО «Лугансктепловоз» с учетом рейтинговой оценки <sup>1</sup>

Способности	Оценка способностей	Рейтинг способностей
1.2.5. Уникальные технологии	0,1	16
2.3.7. Уровень новизны продукта	0,1	7
3.4. Стимулы инновационной активности	0,1	21
2.3.6. Скорость реакции на изменения спроса	1	39
1.2.4. Контракты	1,1	27
1.1.2. Дифференциация продукта	1,4	25
3.5. Гибкость организационной структуры	1,5	47
1.2.2. Лицензии	1,8	12
1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности	2	17
3.2. Know-how и знания персонала	2	22
3.6. Система обучения персонала	2	40
3.7. Эффективность коммуникаций	2,3	41
3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3	1
3.2. Эффективность инновационных процессов	2,3	23
1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4	9
2.3.4. Доступность модификаций	2,4	30
3.8. Знания рынка, понимание потребностей потребителей	2,4	33
3.3. Масштаб и качество НИОКР	2,6	34
3.1. Адаптивность	2,9	3
3.6. Эффективность бизнес-процессов	3	2
2.2.2. Своевременное поступление информации по уровням иерархии	3,3	42
3.1. Профессиональный состав персонала	3,3	20

<sup>1</sup> Составлено автором.

Также у ПАО «Лугансктепловоз» слабо развиты динамические способности: отсутствие современных и уникальных технологий, низкий уровень новизны продукта, низкий уровень НИОКР, инновационная активность.

Таблица 4.10 – Перечень наиболее рейтинговых способностей ПАО «Лугансктепловоз» с учетом рейтинговой оценки <sup>1</sup>

Способности	Оценка способностей	Рейтинг способностей
3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3	1
3.6. Эффективность бизнес-процессов	3	2
3.1. Адаптивность	2,9	3
2.3.1. Качество продукта	4,9	4
2.3.3. Соответствие спецификации	6,9	5
2.3.5. Соотношение цена / качество	4,8	6
2.3.7. Уровень новизны продукта	0,1	7
2.3.8. Качество сервисного обслуживания	6,4	8
1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4	9
1.1.3. Производственные возможности	5,6	10
1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности	3,4	11
1.2.2. Лицензии	1,8	12
1.1.1. Размер предприятия	5,6	13
2.1.2. Международные связи	4,5	14
2.1.1. Сфера деятельности предприятия	5,6	15
1.2.5. Уникальные технологии	0,1	16
1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности	2	17
2.1.5. Надежность связей с клиентами	3,5	18
2.1.6. Эффективность деятельности	3,6	19
3.1. Профессиональный состав персонала	3,3	20
3.4. Стимулы инновационной активности	0,1	21
3.2. Know-how и знания персонала	2	22
3.2. Эффективность инновационных процессов	2,3	23
2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний	6,5	24
1.1.2. Дифференциация продукта	1,4	25

<sup>1</sup> Составлено автором.

Следует обратить внимание на способности, которые, вне зависимости от уровня их оценки, имеют высокий рейтинг. Это свидетельствует о том, что, по мнению сотрудников и руководства предприятия, они являются потенциально важными для поддержки и усиления конкурентной позиции. К таким способностям относятся: связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами, эффективность бизнес-процессов, адаптивность, качество продукта, соответствие спецификации, соотношение «цена / качество», уровень новизны продукта, качество сервисного обслуживания, финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли, производственные возможности.

Другими словами, к ключевым способностям руководство ПАО «Лугансктепловоз» относит производственные возможности, качество продукции и эффективность бизнес-процессов, а не внутренние, внешние, динамические способности. Такой вывод подтверждают результаты проведенного SWOT-анализа источников ключевых способностей ПАО «Лугансктепловоз» (табл. 4.11).

По нашему мнению, развитие ключевых способностей в конкурентном позиционировании предприятия должно основываться на их матричном моделировании, что позволит:

1) максимально учесть результаты оценки уровня стратегичности ресурсов и ключевых способностей, влияющих на формирование конкурентных преимуществ предприятия;

2) определить конкурентную позицию предприятия, основанную на способностях.

Выявленные способности, отражающие силу и слабость конкурентной позиции, используются для построения матрицы способностей. Положение способностей в матрице обуславливается их количественной оценкой и рейтингом важности для предприятия.

Структурно матрица способностей состоит из четырех квадрантов.

В правом нижнем квадранте матрицы размещены способности, которые по результатам оценки являются стратегически важными для предприятия и формируют его конкурентные преимущества. Таковыми в ПАО «Лугансктепловоз» являются: соответствие спецификации, качество сервисного обслуживания, размер предприятия, производственные возможности, сферу деятельности предприятия.

Таблица 4.11 – SWOT-анализ способностей ПАО «Лугансктепловоз» и ресурсов, формирующих его конкурентные преимущества <sup>1</sup>

Сильные / слабые стороны	Источники способностей		
	внутренние способности	внешние способности	динамические способности
<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные фонды, специальные производственные активы</li> <li>2. Качество продукции.</li> <li>3. Уникальные знания, опыт.</li> <li>4. Организационные связи, способствующие развитию коммуникаций</li> </ol>	<p>Высококвалифицированный персонал. Технологическая и конструкторская документация</p>	<p>Глубокое знание рынка. Способность создавать дополнительную потребительскую ценность продукта соответственно потребностям потребителей. Позитивный имидж предприятия</p>	<p>Знания и опыт персонала. Эффективные организационные связи, способствующие развитию рыночных коммуникаций</p>
<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устаревшее оборудование, изношенные основные фонды.</li> <li>2. Низкий инновационный потенциал.</li> <li>3. Низкое качество менеджмента.</li> <li>4. Неэффективность бизнес-процессов</li> </ol>	<p>Неэффективность определенных бизнес-процессов: низкая эффективность финансовой деятельности и неэффективность системы материального снабжения. Низкое качество менеджмента. Отсутствие новейших технологий</p>	<p>Отсутствие конструктивных связей с органами государственной власти и управления</p>	<p>Отсутствие НИОКР, уникальных технологий, устаревший недифференцированный продукт. Низкие стимулы инновационной активности</p>
<p>Перечень ключевых ресурсов, поддерживающих способности предприятия</p>	<p>Основные производственные фонды, производственные мощности. Специальные производственные активы. Нематериальные активы</p>	<p>Связи с акционерами, позволяющие получать новые заказы</p>	<p>Знание рынка и потребностей потребителей, позволяющее создавать новую потребительскую ценность</p>

<sup>1</sup> Составлено автором.

В левом нижнем квадранте матрицы расположены способности, которые получили недостаточное развитие и формируют конкурентные «слабости» предприятия, а именно: уровень новизны продукта, финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли, адаптивность, связи с поставщиками и потребителями, агентами и дистрибьютерами, эффективность бизнес-процессов, качество продукта, соотношение «цена / качество».

Среди верхних квадрантов матрицы принципиальное значение имеет правый, где отражаются способности предприятия, имеющие высокую оценку, однако они не признаны важными для дальнейшего развития предприятия (например, наличие баз знаний, узнаваемость торговой марки, лояльность персонала, патенты, социальная ответственность).

Способности, расположенные в верхнем левом квадранте, не являются стратегически значимыми для предприятия, поскольку, по оценкам экспертов, недостаточно важны, и получили низкую оценку.

Матрицы способностей, характеризующих конкурентные преимущества предприятия, представлены на рис. 4.7 и 4.8.

Матрицы способностей предприятий позволили выявить способности, которые являются стратегически сильными и стратегически слабыми для ПАО «Лугансктепловоз», а также способности, имеющие потенциал своего развития. Другими словами, на рис. 4.8 приведена матрица способностей ПАО «Лугансктепловоз».

Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе ключевых способностей предполагает их сравнение с аналогичными у конкурентов. В табл. 4.12 представлен SWOT-анализ основного конкурента ПАО «Лугансктепловоз» – АО «Локомотив» (Казахстан).

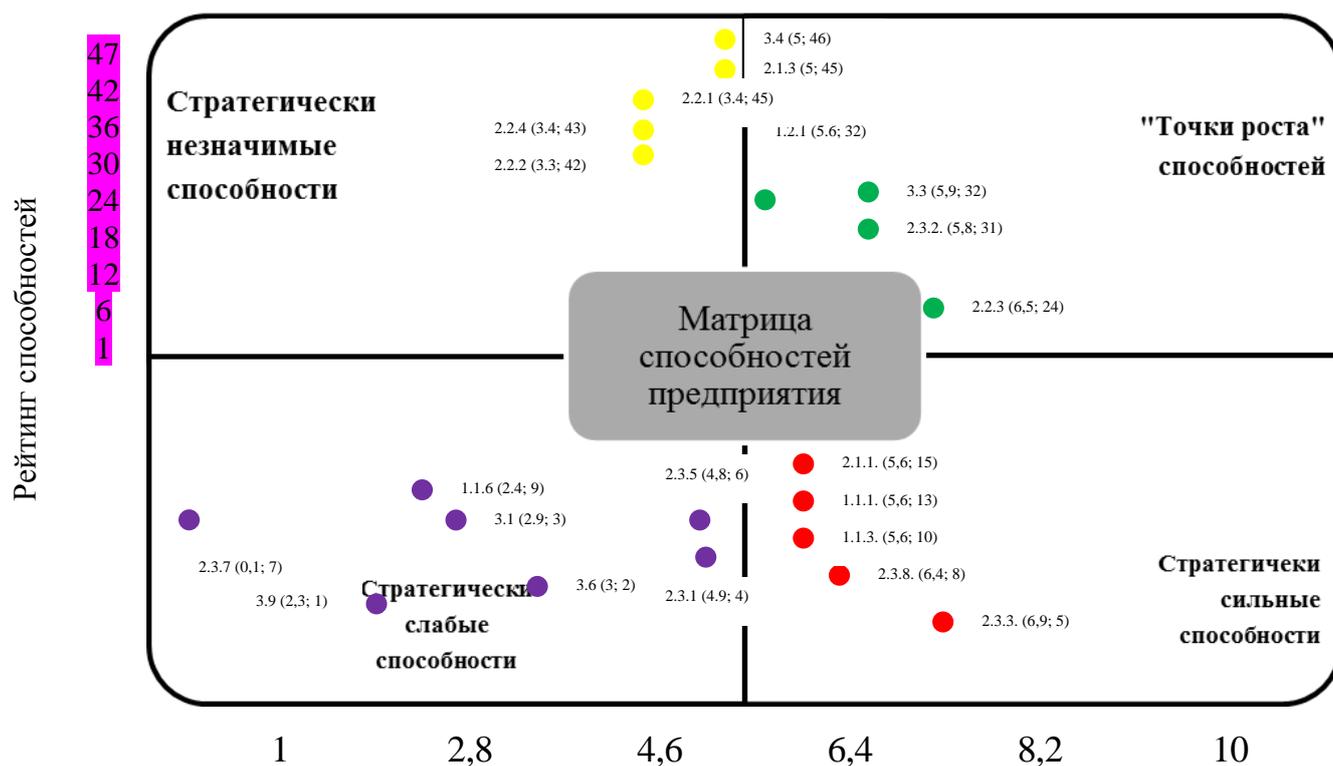
С учетом специфики деятельности ПАО «Лугансктепловоз» отдельные внешние угрозы могут стать для него критическими. К таким угрозам относятся: рост цен на дизельное топливо и энергоносители, частые неблагоприятные колебания валютного курса и изменение политики в сфере реформирования транспорта в целом и локомотивного хозяйства в частности.



Рисунок 4.7 – Матрица способностей, характеризующих конкурентные преимущества предприятия (составлено автором)

Согласно данным табл. 4.12 сильной стороной ПАО «Лугансктепловоз» является признанное лидерство на рынке, что обуславливает возможность реализации виолентной (силовой) конкурентной стратегии, основанной на использовании преимуществ эффекта масштаба. Это также определяет эффективность финансовой деятельности предприятия, его восприимчивость к инновациям, ценовые преимущества перед конкурентами.

Возможности, вытекающие из сильных сторон конкурентной позиции ПАО «Лугансктепловоз», обусловлены как внутренними способностями, так и внешними факторами успеха предприятия. Однако устаревшие основные фонды, недостаточно развитые отдельные бизнес-процессы и способности, низкая адаптивность, устаревшие технологии и оборудование ослабляют конкурентные позиции предприятия и делают его уязвимым перед конкурентами.



3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами

3.6. Эффективность бизнес-процессов

3.1. Адаптивность

2.3.1. Качество продукта

2.3.3. Соответствие спецификации

2.3.5. Соотношение цена / качество

2.3.7. Уровень новизны продукта

2.3.8. Качество сервисного обслуживания

1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли

1.1.3. Производственные возможности

1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности

1.2.2. Лицензии

1.1.1. Размер предприятия

2.1.2. Международные связи

2.1.1. Сфера деятельности предприятия

1.2.5. Уникальные технологии

1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности

2.1.5. Надежность связей с клиентами

2.1.6. Эффективность деятельности

3.1. Профессиональный состав персонала

3.4. Стимулы инновационной активности

3.2. Know-how и знания персонала

3.2. Эффективность инновационных процессов

2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний

1.1.2. Дифференциация продукта

Рисунок 4.8 – Матрица способностей ПАО «Лугансктепловоз» (составлено автором)

Таблица 4.12 – SWOT-анализ АО «Локомотив» – основного конкурента ПАО «Лугансктепловоз»<sup>1</sup>

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- признанный лидер рынка;</li> <li>- возможности экономии на масштабе производства, ценовые преимущества;</li> <li>- прозрачность финансовой деятельности;</li> <li>- оптимальное тарифообразование;</li> <li>- самокупаемость;</li> <li>- восприимчивость к инновациям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;</li> <li>- возможности осуществления долгосрочных инвестиций;</li> <li>- возможности роста технологической базы;</li> <li>- возможное (при необходимости) ослабление ограничительных мер</li> </ul>
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточное развитие определенных компетенций и способностей;</li> <li>- сложность взаимодействия между участниками процесса перевозок;</li> <li>- отсутствие маркетинговой стратегии, слабые рыночные способности;</li> <li>- низкая адаптивность;</li> <li>- недостаток финансовых ресурсов;</li> <li>- значительный срок окупаемости инвестиций и их недостаток;</li> <li>- значительный износ основных фондов;</li> <li>- устаревшие технологии и оборудование;</li> <li>- недостаток специализированного парка локомотивов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ослабление спроса на рынках;</li> <li>- необходимость государственного субсидирования социально значимых субъектов железнодорожного рынка;</li> <li>- изменение политики в сфере реформирования железнодорожного транспорта и локомотивного хозяйства;</li> <li>- законодательное регулирование цены;</li> <li>- рост цен на энергоносители, материалы и горюче-смазочные материалы;</li> <li>- колебания валютных курсов;</li> <li>- снижение уровня экономической безопасности железнодорожной отрасли вследствие ее раздробленности</li> </ul>

<sup>1</sup> Составлено автором.

По результатам сравнения способностей предприятия с его основным конкурентом можно установить степень развития ключевых способностей в сравнении с аналогичными у конкурента, что позволит определить конкурентные преимущества. Это возможно с помощью расчёта относительного индекса развития способностей предприятия (Capability Development Index –  $C_{di}$ )

$$C_{di} = \frac{\text{Экспертная оценка ключевых способностей предприятия}}{\text{Экспертная оценка ключевых способностей конкурента}}. \quad (4.3)$$

Если  $C_{di}$  превышает 1, то ключевые способности предприятия преобладают над аналогичными способностями конкурента, следовательно, предприятие занимает более привлекательную конкурентную позицию. Если значение  $C_{di}$

меньше 1, то ключевые способности предприятия оцениваются ниже конкурента, что свидетельствует о более слабой конкурентной позиции.

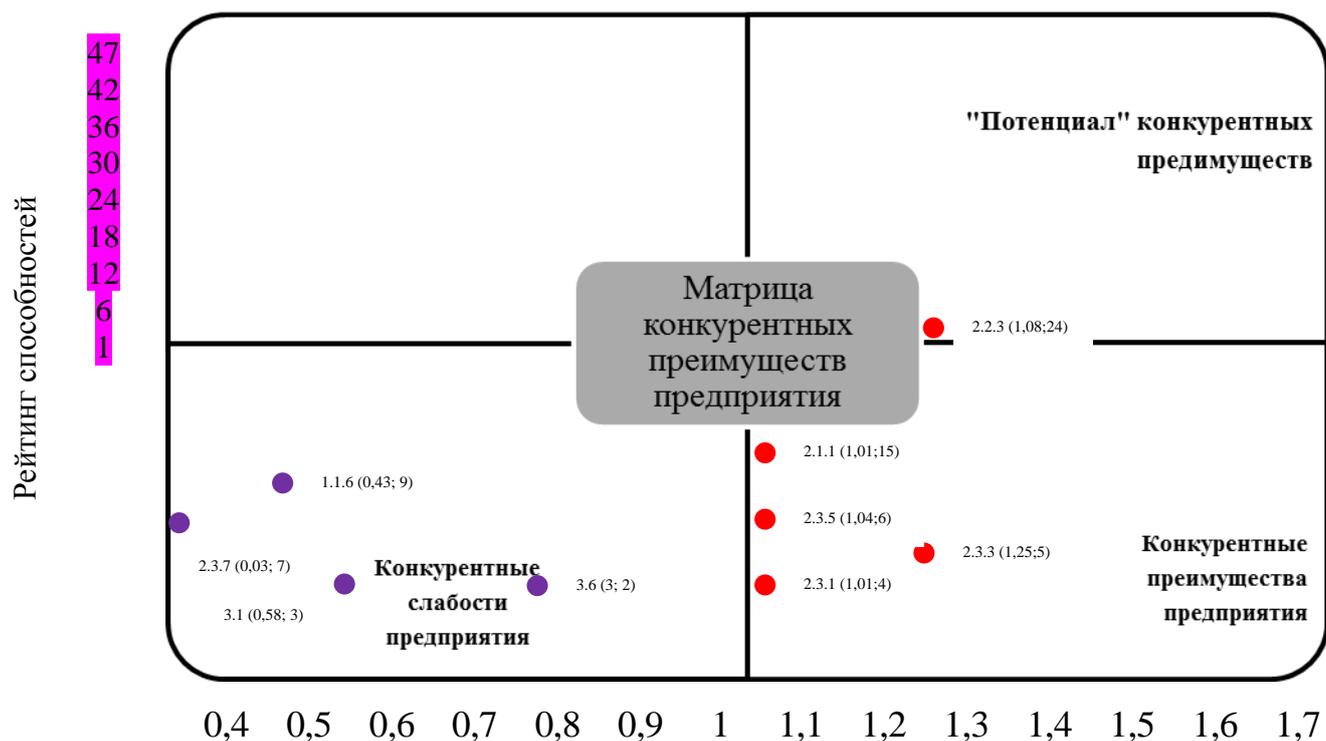
Результаты сравнительной оценки способностей ПАО «Лугансктепловоз» и АО «Локомотив» (табл. 4.13) составляют основу формирования матрицы конкурентных преимуществ (рис. 4.9).

Таблица 4.13 – Сравнительная оценка способностей ПАО «Лугансктепловоз» и АО «Локомотив»<sup>1</sup>

Ключевые способности предприятий	ПАО «Лугансктепловоз»		Оценка способностей АО «Локомотив»	C <sub>di</sub>
	экспертная оценка способностей	рейтинг		
1	2	3	4	5
3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3	1	5,0	<u>0,46</u>
3.6. Эффективность бизнес-процессов	3	2	4,5	<u>0,67</u>
3.1. Адаптивность	2,9	3	5,0	<u>0,58</u>
2.3.1. Качество продукта	4,9	4	4,5	<u>1,01</u>
2.3.3. Соответствие спецификации	6,9	5	5,5	<u>1,25</u>
2.3.5. Соотношение «цена / качество»	4,8	6	4,6	<u>1,04</u>
2.3.7. Уровень новизны продукта	0,1	7	3,2	<u>0,03</u>
2.3.8. Качество сервисного обслуживания	6,4	8	4,8	<u>0,8</u>
1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4	9	5,5	<u>0,43</u>
1.1.3. Производственные возможности	5,6	10	7,8	<u>0,72</u>
1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности	3,4	11	4,5	<u>0,31</u>
1.2.2. Лицензии	1,8	12	3,5	<u>0,51</u>
1.1.1. Размер предприятия	5,6	13	6,0	<u>0,75</u>
2.1.2. Международные связи	4,5	14	5,4	<u>0,83</u>
2.1.1. Сфера деятельности предприятия	5,6	15	5,5	<u>1,01</u>
1.2.5. Уникальные технологии	0,1	16	4,5	<u>0,02</u>
1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности	2	17	5,5	<u>0,36</u>
2.1.5. Надежность связей с клиентами	3,5	18	6,0	<u>0,58</u>
2.1.6. Эффективность деятельности	3,6	19	5,4	<u>0,66</u>
3.1. Профессиональный состав персонала	3,3	20	5,6	<u>0,69</u>
3.4. Стимулы инновационной активности	0,1	21	3,5	<u>0,03</u>
3.2. Know-how и знания персонала	2	22	4,9	<u>0,41</u>

1	2	3	4	5
3.2. Эффективность инновационных процессов	2,3	23	4,5	<u>0,51</u>
2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний	6,5	24	6,0	<u>1,08</u>
1.1.2. Дифференциация продукта	1,4	25	4,8	<u>0,29</u>

<sup>1</sup> Составлено автором.



3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами

3.6. Эффективность бизнес-процессов

3.1. Адаптивность

2.3.1. Качество продукта

2.3.3. Соответствие спецификации

2.3.5. Соотношение «цена / качество»

2.3.7. Уровень новизны продукта

2.3.8. Качество сервисного обслуживания

1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли

1.1.3. Производственные возможности

1.1.4. Инвестиционно-финансовые способности

1.2.2. Лицензии

1.1.1. Размер предприятия

2.1.2. Международные связи

2.1.1. Сфера деятельности предприятия

1.2.5. Уникальные технологии

1.2.6. Другие объекты интеллектуальной собственности

2.1.5. Надежность связей с клиентами

2.1.6. Эффективность деятельности

3.1. Профессиональный состав персонала

3.4. Стимулы инновационной активности

3.2. Know-how и знания персонала

3.2. Эффективность инновационных процессов

2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний

1.1.2. Дифференциация продукта

Рисунок 4.9 – Матрица конкурентных преимуществ

ПАО «Лугансктепловоз» перед АО «Локомотив» (составлено автором)

Согласно результатам сравнительного анализа матриц способностей и матриц конкурентных преимуществ ПАО «Лугансктепловоз» среди ключевых способностей данного предприятия, которые были определены как сильные стороны, только три (одна – потенциально) формируют его конкурентные преимущества. Так, условно конкурентными преимуществами, определенными на основе способностей, являются качество продукта, соответствие специализации, соотношение «цена/качество», сфера деятельности предприятия, наличие баз данных / баз знаний.

Способностями, ослабляющими конкурентные позиции ПАО «Лугансктепловоз», являются уровень новизны продукта, финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли, адаптивность и эффективность бизнес-процессов, качество сервисного обслуживания, связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами.

Следует подчеркнуть, что способности, формирующие конкурентные преимущества предприятия, являются таковыми условно, поскольку они получили более высокую оценку в сравнении с основным конкурентом. Сравнение двух матриц (см. рис. 4.8 и 4.9) наглядно демонстрирует, что способности, которые были идентифицированы как сильные для ПАО «Лугансктепловоз», в матрице конкурентных преимуществ сместились в левую сторону, то есть из сильных сторон превратились в конкурентные слабости.

Другими словами, конкурентная позиция ПАО «Лугансктепловоз» является слабой относительно конкурента и требует своего усиления путем развития слабых способностей. Методической основой этого процесса выступает разработка конкурентной стратегии, направленной на формирование, поддержку и развитие способностей предприятия.

Сравнение ключевых способностей ПАО «Лугансктепловоз», которые идентифицированы как стратегически сильные, с выявленными конкурентными преимуществами, а также стратегически слабых способностей со способностями, ослабляющими конкурентную позицию, представлено на рис. 4.10.

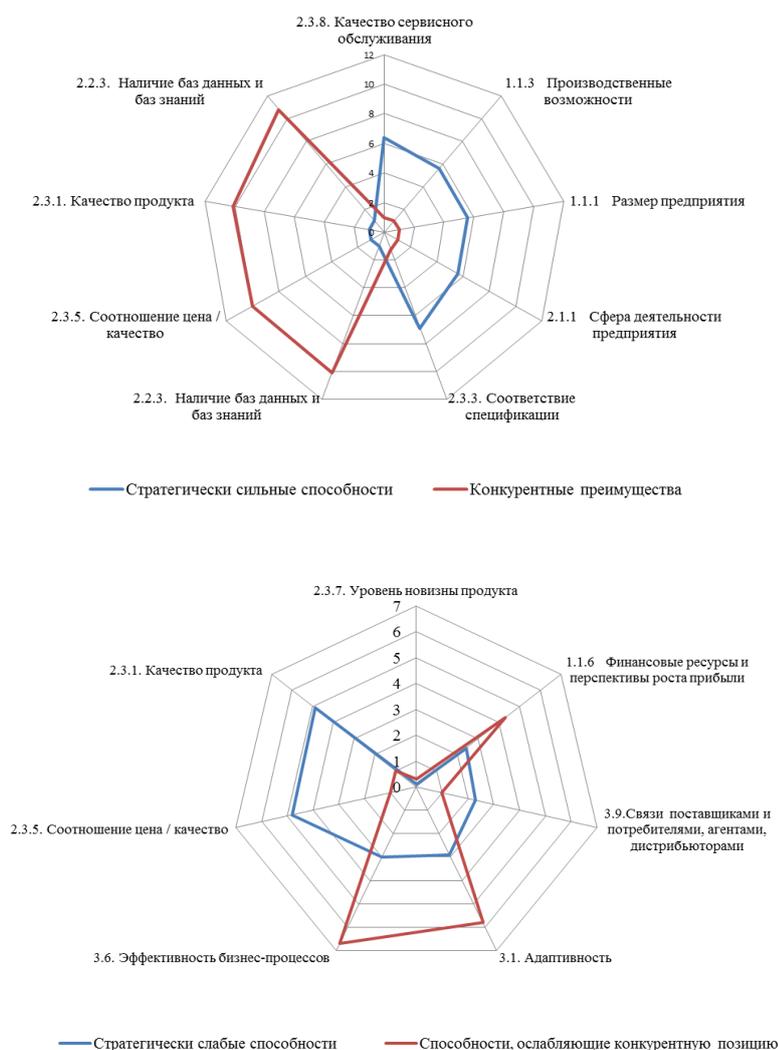


Рисунок 4.10 – Сопоставление стратегически сильных и слабых способностей ПАО «Лугансктепловоз» с конкурентными преимуществами и способностями, ослабляющими его конкурентную позицию (составлено автором)

Определение конкурентной позиции предприятия, основанной на ключевых способностях, основывается на следующей классификации:

- сильная конкурентная позиция – не менее 50% способностей предприятия можно оценить как сильные стороны, не более 20% способностей оцениваются как слабые относительно конкурентов;
- средняя конкурентная позиция – не менее 25-30% способностей предприятия можно оценить как сильные стороны, не более 25% способностей оцениваются как слабые относительно конкурентов;

- слабая конкурентная позиция – менее 20% способностей предприятия можно оценить как сильные стороны, более 25% способностей предприятия оцениваются как относительно слабые.

По данной классификации позиция ПАО «Лугансктепловоз» характеризуется как слабая, поскольку только 17% его ключевых способностей оцениваются как конкурентные преимущества и 17% – как конкурентные слабости, что обуславливает необходимость усиления конкурентной позиции предприятия.

Таким образом, с использованием метода матричного моделирования ключевых способностей в контексте конкурентного позиционирования легло в основу формирования матрицы способностей предприятий, которая наглядно демонстрирует, какие из способностей потенциально могут являться ключевыми, а какие – требуют своего дальнейшего развития. Построение таких матриц и интерпретация их содержательного наполнения позволяет максимально учесть результаты оценки уровня стратегичности ресурсов и ключевых способностей, влияющих на формирование конкурентных преимуществ, и определить конкурентную позицию предприятия, основанную на способностях. Результаты построения матрицы были положены в основу исследования конкурентной позиции ПАО «Лугансктепловоз», вследствие чего сделан вывод о слабости, необходимость укрепления которой обуславливает актуальность и своевременность разработки научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей.

#### **4.3 Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий**

Обострение конкуренции на внутреннем и внешних рынках заставляет предприятия искать новые источники и способы обеспечения собственной конкурентоспособности, которые зависят от возможности формировать и

развивать конкурентные преимущества. Глобализация мировой экономики, рост конкуренции, динамичные и непредсказуемые изменения внешней среды – все это приводит к возникновению новых вызовов, преодоление которых направлено на обеспечение конкурентоспособности за счет формирования конкурентных преимуществ нового порядка, обуславливающих уникальность предприятия в конкурентной среде и служащих основой для разработки его конкурентной стратегии.

Результаты анализа специальной экономической литературы свидетельствуют о значительном количестве дефиниций категории «конкурентная стратегия». Однако это не влияет на цель формирования конкурентной стратегии, которая, по мнению большинства теоретиков и практиков, заключается в обеспечении и повышении конкурентоспособности предприятия, развитии его конкурентных преимуществ.

Следует подчеркнуть, что в наиболее общем понимании конкурентная стратегия направлена на достижение устойчивой и выгодной позиции, позволяющей предприятию успешно конкурировать в рыночных условиях. Именно конкурентная стратегия предполагает проведение мероприятий с целью предоставления покупателям уникального сочетания ценностей. Эти действия основываются на устойчивом конкурентном преимуществе, которое является не только базисом, на котором строится успешный бизнес, но и главным критерием выбора проекта успешными инвесторами [279-282].

Согласно М. Портеру, конкурентная стратегия отражает стремления предприятия занять конкурентную рыночную позицию в отрасли, то есть на главной арене, где соревнуются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы достичь устойчивой и выгодной позиции, позволяющей предприятию противостоять напору тех сил, которые создают конкурентную борьбу в отрасли. Другими словами, М. Портер рассматривает конкурентную стратегию предприятия с позиции расстановки конкурентных сил в отрасли, интенсивности проявления конкурентной борьбы в ней [12].

Выбор конкурентной стратегии, по мнению ученого, обусловлен двумя основными моментами:

- привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыли, а также факторами, которые ее определяют. Не все отрасли имеют равные возможности для того, чтобы оставаться прибыльными в течение длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятого предприятия;

- факторами, определяющими относительную конкурентную позицию предприятия внутри отрасли. В большинстве отраслей одни предприятия могут быть гораздо более прибыльными, чем другие, независимо от того, какой средний показатель прибыльности наблюдается в целом по отрасли [12].

Таким образом, конкурентная стратегия предприятия выступает способом как формирования, так и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Посредством формирования конкурентной стратегии конкретизируются и определяются пути реализации общей стратегии развития предприятия, которая устанавливает основные направления его деятельности.

Следует отметить, что соотношение конкурентной и общей стратегий развития предприятия носит диалектический характер. С одной стороны, конкурентная стратегия конкретизирует стратегию развития предприятия, обеспечивает ее реализацию и полностью подчинена ей, а с другой – нередко в хозяйственной деятельности возникают ситуации, когда прежде чем принять решение об изменениях стратегической области деятельности, надо сначала установить приоритеты конкурентной стратегии и определить, сможет ли предприятие обеспечить свою конкурентоспособность и сформировать конкурентные преимущества с помощью разработанной стратегии.

Нельзя обойти стороной тот факт, что необходимость формирования конкурентной стратегии предприятия обусловлена непредсказуемостью внешней среды (например, неожиданный рост спроса, изменение в технологиях конкурентов, неожиданное возникновение новых конкурентов и т.д.). Следовательно, формирование конкурентной стратегии должно основываться на

глубоком понимании рынка и собственных конкурентных преимуществ (также и недостатков), предвидении действий конкурентов. Анализ внешней среды дает возможность изучить основных конкурентов, их позиции на рынке и выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентные преимущества предприятия.

Анализ специальной экономической литературы по исследуемой проблематике позволил заключить, что наиболее успешные конкурентные стратегии предприятия сводятся к:

- созданию новой рыночной ниши, свободной от конкуренции;
- созданию новых товаров, процессов и услуг с новыми потребительскими свойствами;
- совершенствованию бизнес-процессов и инновационному развитию;
- формированию нового спроса на инновационные товары;
- отказу от компромисса между качеством товаров и ценой;
- адаптации операционной деятельности с целью предложения уникальных товаров по доступной цене.

Ключевая роль в реализации современных направлений повышения конкурентоспособности предприятия отводится развитию его ключевых способностей [281-285], воплощающихся в новых бизнес-процессах, участвующих в создании новых продуктов с новыми потребительскими свойствами. Следовательно, именно на развитие ключевых способностей должна быть направлена конкурентная стратегия предприятия, целью которой является идентификация его ключевых способностей.

Значительный вклад в исследование формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях, внес С.А. Рекиянов. Ученый определяет конкурентную стратегию предприятия как совокупность действий, направленных на формирование, поддержку и укрепление конкурентной позиции предприятия на основе идентификации и развития его компетенций, лежащих в основе конкурентных преимуществ [283].

Отдельного внимания заслуживает предложенная С.А. Рекияновым последовательность формирования конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях и принципах компетентностного подхода, которая включает следующие этапы [283]:

- 1) формулировка целей конкурентной стратегии предприятия;
- 2) стратегический анализ компетенций предприятия;
- 3) формирование компетенций предприятия;
- 4) конкурентное позиционирование предприятия, основанное на компетенциях;
- 5) формирование конкурентной стратегии предприятия, основанной на компетенциях;
- б) развитие компетенций предприятия.

И.М. Трунина предлагает подход к формированию конкурентной стратегии предприятия, который, кроме уникальных компетенций, формирующих конкурентные преимущества, учитывает влияние параметров внешней среды, в частности, среды предпринимательской деятельности, бизнес-климата и деловой активности субъектов предпринимательской деятельности [286].

Данный подход не только учитывает внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности, но и позволяет оценить (спрогнозировать) влияние факторов внешней среды, определяющих возможности формирования конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности.

Таким образом, формирование конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей является процессом идентификации конкурентных преимуществ посредством анализа и оценки ключевых способностей.

Разработка методического инструментария идентификации ключевых способностей как стратегического актива, а также результаты матричного моделирования ключевых способностей в контексте конкурентного позиционирования положены в основу разработки научно-методического

алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей.

Ключевое отличие разработанного научно-методического алгоритма заключается в том, что его реализация предполагает формирование конкурентных преимуществ не только на основе существующих у предприятия ключевых способностей, но и дает возможность их дальнейшего развития в зависимости от наличия и особенностей стратегических ресурсов.

Из десяти школ стратегий, описанных в литературе по стратегическому менеджменту, авторский подход к разработке стратегий формирования конкурентных преимуществ наиболее близок школе дизайна, предусматривающей при создании стратегии разработку отличительных компетенций (которые по содержанию близки предложенным ключевым способностям), а также школе позиционирования, в которой развита генерическая стратегия дифференциации М. Портера за счет создания уникальных ключевых способностей предприятия.

Модель стратегического управления в рамках школы дизайна предполагает: анализ внешней среды посредством выявления возможностей и угроз, а также ключевых факторов успеха; анализ внутренней среды путем определения сильных и слабых сторон предприятия; оценку и выбор стратегии; выбор наилучшего варианта стратегии.

Модель, предложенная основателями школы дизайна, имеет много сторонников, часто используется на практике, однако в ней недостаточно внимание уделено вопросам последовательного развития, появления новой стратегии, влияния существующей структуры на стратегию и участия других лиц в процессе разработки стратегии.

Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей заключается в реализации последовательности этапов, совокупность которых представляет собой комплексный алгоритм (рис. 4.11).

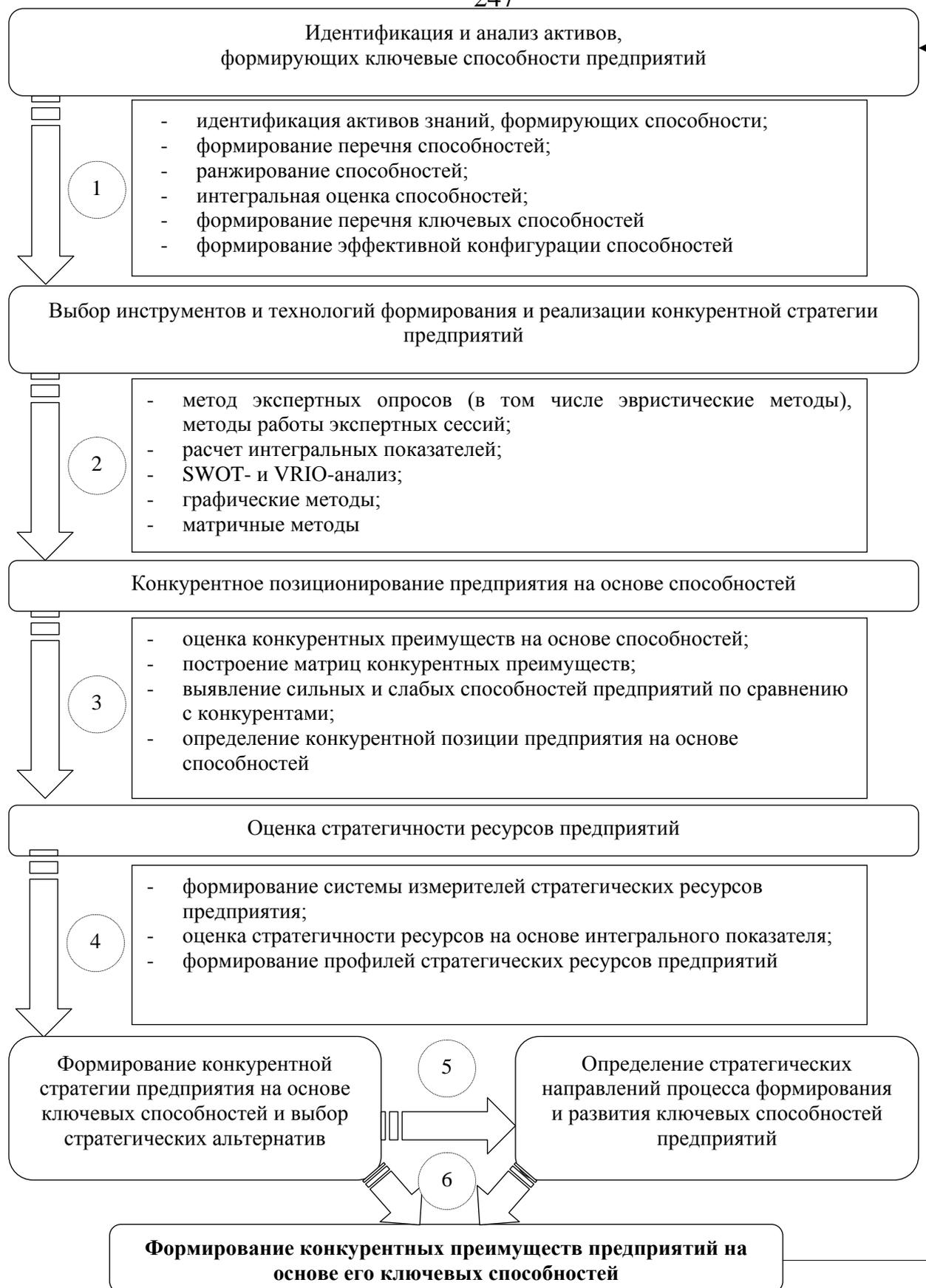


Рисунок 4.11 – Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей

Итак, рассмотрим этапы процесса формирования конкурентной стратегии предприятий, основанной на их ключевых способностях.

1. Идентификация и анализ активов, формирующих ключевые способности предприятия. Этап предполагает выявление отраслевых и специфических особенностей, которые могут формировать способности предприятия, анализ достаточности этих знаний и их соответствие стратегическим целям развития предприятия.

2. Конкурентное позиционирование предприятия на основе способностей и оценка стратегичности его ресурсов. В рамках данного этапа осуществляется оценка конкурентных преимуществ, в основе которых лежат ключевые способности, усиливающие конкурентную позицию предприятия, а также способностей, ослабляющих конкурентную позицию (конкурентные слабости), и построение матриц конкурентных преимуществ, позволяющих определить сильные и слабые стороны (способности) предприятия по сравнению с конкурентами.

3. Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе ключевых способностей и выбор стратегических альтернатив. На этом этапе в результате анализа ключевых способностей определяются виды конкурентных стратегий, которые могут использоваться в деятельности предприятия, и формируется перечень стратегических альтернатив развития ключевых способностей предприятия.

4. Определение стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей предприятия.

Следует отметить, что реализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей должна основываться на разработанной концепции диагностики ключевых способностей предприятия.

При этом следует обратить внимание на наличие обратной связи в разработанном научно-методическом алгоритме формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей, которая

обеспечивает корректировку инструментов и технологий формирования конкурентных преимуществ, основанных на развитии наиболее сильных ключевых способностей. Это предполагает одновременно определение способностей, ослабляющих конкурентную позицию предприятия, и поиск направлений, способов управленческого воздействия на такие способности с целью их дальнейшего развития (при условии, что эти способности определены как важные для развития предприятия).

Одним из направлений комплексной диагностики ключевых способностей предприятия является их оценка. В табл. 4.14 и 4.15 представлены способности, ослабляющие конкурентную позицию предприятия, а также способности, формирующие конкурентные преимущества предприятия.

На рис. 4.12 детализирован разработанный научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей.

Как видно из рис. 4.12, формирование и выбор конкурентной стратегии предприятия осуществляются на основании анализа его ключевых способностей, которые как формируют конкурентные преимущества, так и ослабляют конкурентную позицию.

Выбор между фокусом развития предприятия на основе перечня его ключевых способностей (на рис. 4.12 в качестве примера выбран фокус на репутацию продукта и нематериальные источники успеха) формирует стратегические альтернативы конкурентной стратегии. Стратегические альтернативы уточняют направления реализации конкурентной стратегии в зависимости от фокуса развития ключевых способностей.

Таблица 4.14 – Способности, ослабляющие конкурентную позицию предприятий <sup>1</sup>

Способности	ПАО «Лугансктепловоз»		ООО «Артемида»		ООО «Галактика»		Отель «Атлас»		Ресторан «Какаду»	
	Стратегически слабые способности	Способности, ослабляющие конкурентную позицию								
<i>Физические источники успеха</i>										
1.1.6. Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	2,4	4,3	1,9	2,7	2,3	3,8	2,4	3,1	1,8	2,7
<i>Репутация продукта</i>										
2.3.5. Соотношение «цена / качество»	4,8	1	3,7	1,6	5	2,1	4	3,3	3,4	1,9
2.3.1. Качество продукта	4,9	1	5,4	2,3	3,7	1,8	2	1,8	4,7	2,5
2.3.7. Уровень новизны продукта	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,5	2,4	2,1	0,1	0,3
<i>Функциональные способности</i>										
3.9. Связи с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами	2,3	1	1,8	1,2	2,3	3,1	3,1	2,3	1,7	2,4
3.6. Эффективность бизнес-процессов	3	6,7	3,7	5,1	1,7	4	2	4,1	2,3	4,1
<i>Динамические способности</i>										
4.1. Адаптивность	2,9	5,8	3,3	4,7	2,7	4,9	2,1	4,7	3,8	4,7

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 4.15 – Способности, усиливающие конкурентную позицию предприятий и формирующие их конкурентные преимущества <sup>1</sup>

Способности	ПАО «Лугансктепловоз»		ООО «Артемиды»		ООО «Галактика»		Отель «Атлас»		Ресторан «Какаду»	
	Стратегически сильные способности	Способности, усиливающие конкурентную позицию								
<i>Физические источники успеха</i>										
1.1.1. Размер предприятия	5,6	1	4,1	2,4	3,4	4,7	1,8	2,4	3,7	4,1
1.1.3. Производственные возможности	5,6	1	5	3,7	2,7	2,9	4,7	3,5	2,3	3,9
<i>Репутация предприятия</i>										
2.1.1. Сфера деятельности предприятия	5,6	1,01	4	1,9	6,2	3,4	2,1	1,3	3,7	2,5
<i>Надежность источников информации</i>										
2.2.3. Наличие баз данных и баз знаний	1	10,08	4	4,7	2	5,7	2,6	5,4	3,1	5,6
<i>Динамические способности</i>										
2.3.1. Качество продукта	1	10,1	2,4	5,7	5	7,8	3,1	4,8	4	5,3
2.3.3. Соответствие спецификации	6,9	1,25	4	3,27	5,6	4,3	6,3	2,7	3,4	6,8
2.3.8. Качество сервисного обслуживания	6,4	1	3,7	2,8	6,7	5,3	5,8	4,6	2,1	5,1
2.3.5. Соотношение «цена / качество»	1	10,04	5,1	7,4	6,3	5,9	4,2	3,5	4,6	6,2

<sup>1</sup> Составлено автором.

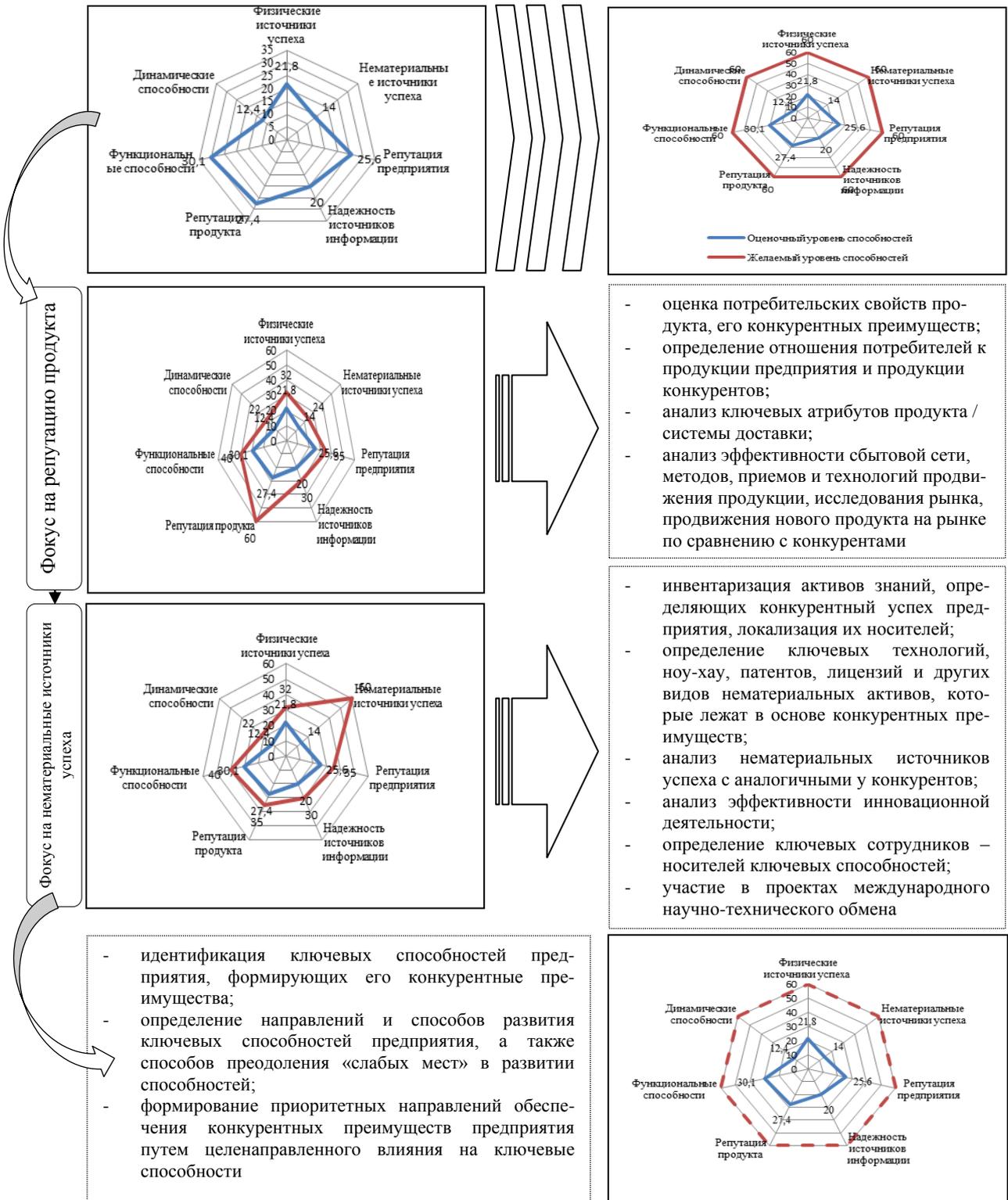


Рисунок 4.12 – Детализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей (авторская разработка)

На рис. 4.13-4.17 представлена реализация научно-методического алгоритма формирования конкурентной стратегии ПАО «Лугансктепловоз»,

ООО «Артемиды», ООО «Галактика», Отель «Атлас», Ресторан «Какаду» на основе воздействия на ключевые способности, ослабляющие конкурентную позицию.

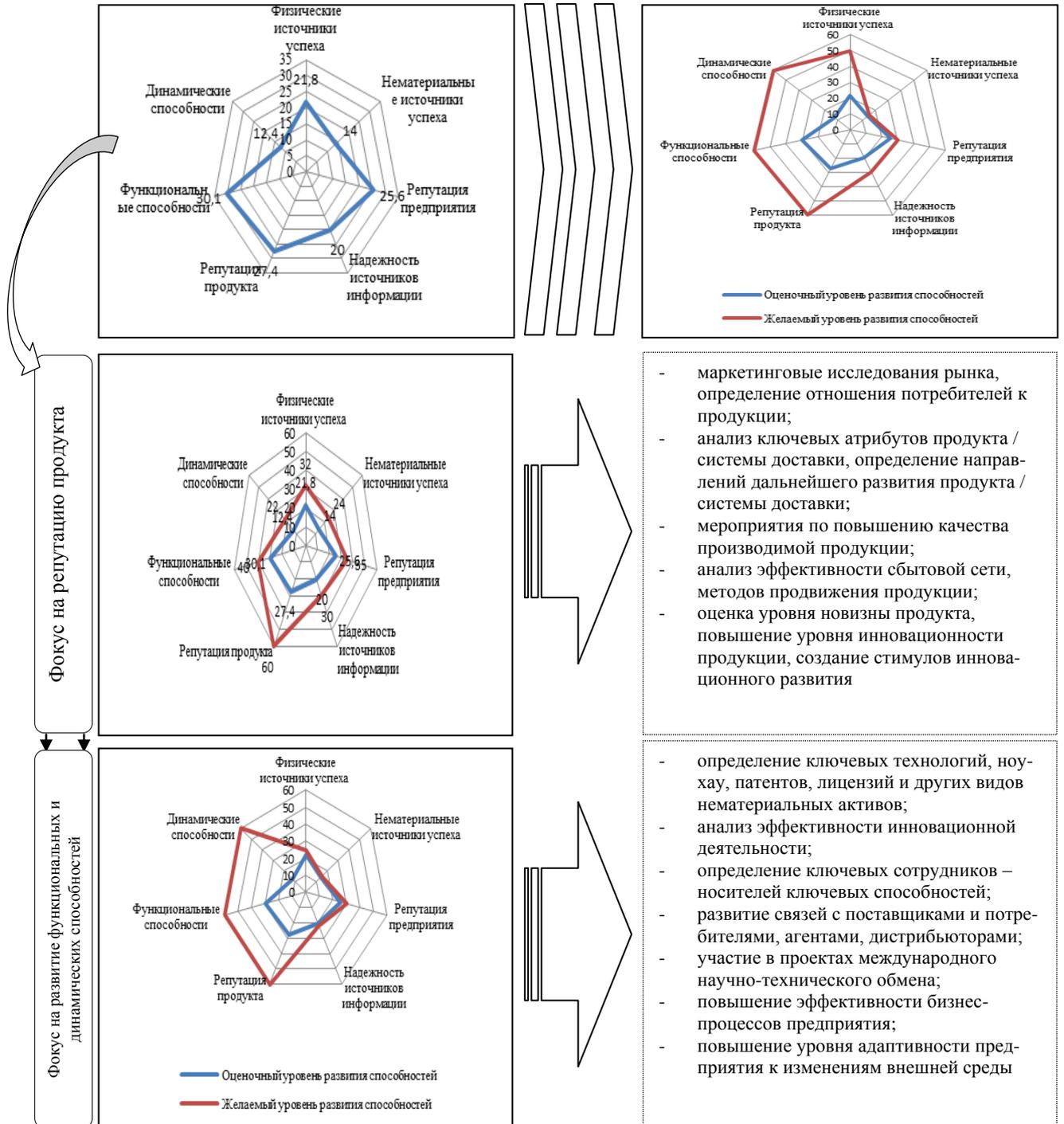


Рисунок 4.13 – Конкурентная стратегия ПАО «Лугансктепловоз» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию (авторская разработка)

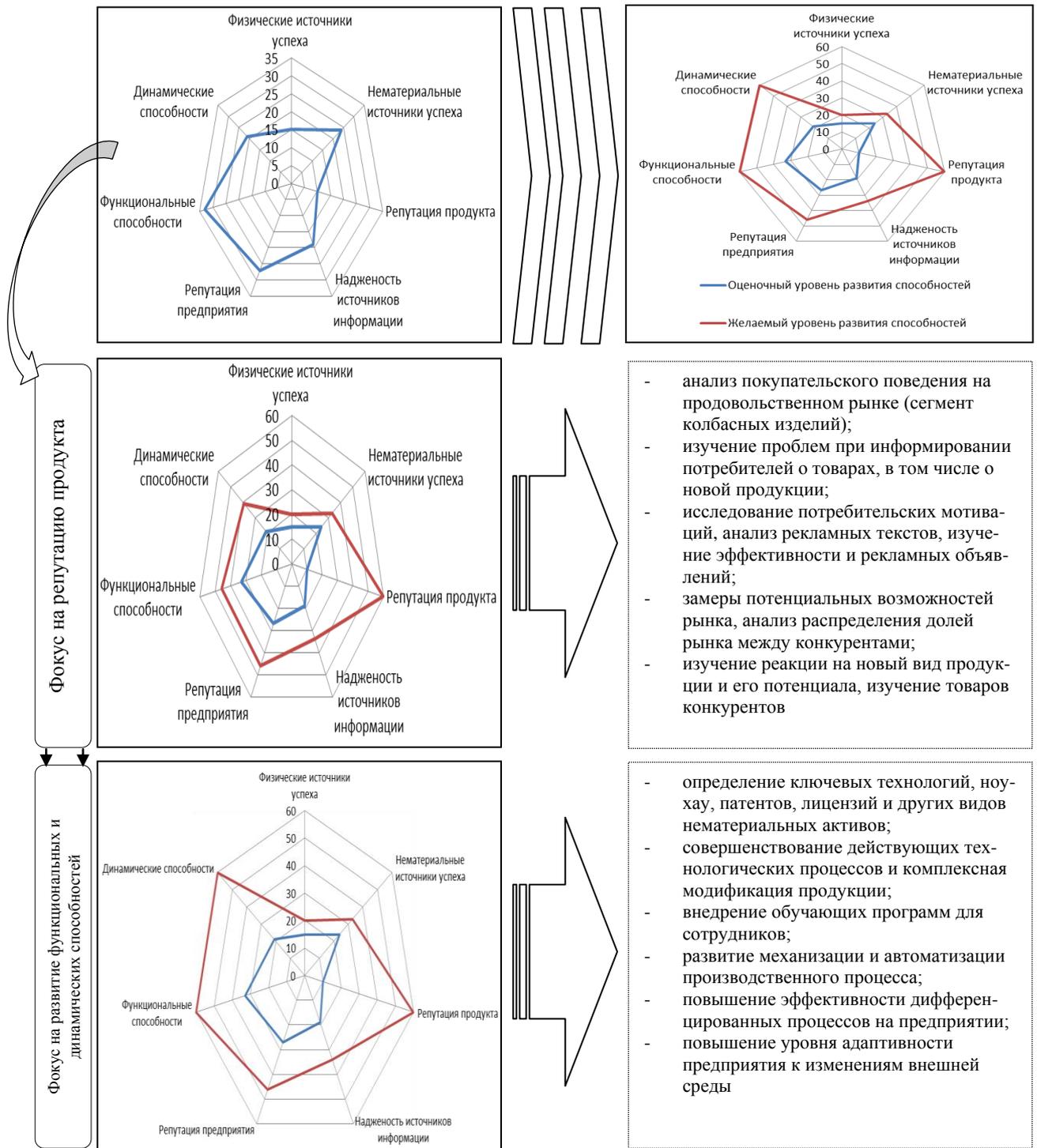


Рисунок 4.14 – Конкурентная стратегия ООО «Артемида» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию (авторская разработка)

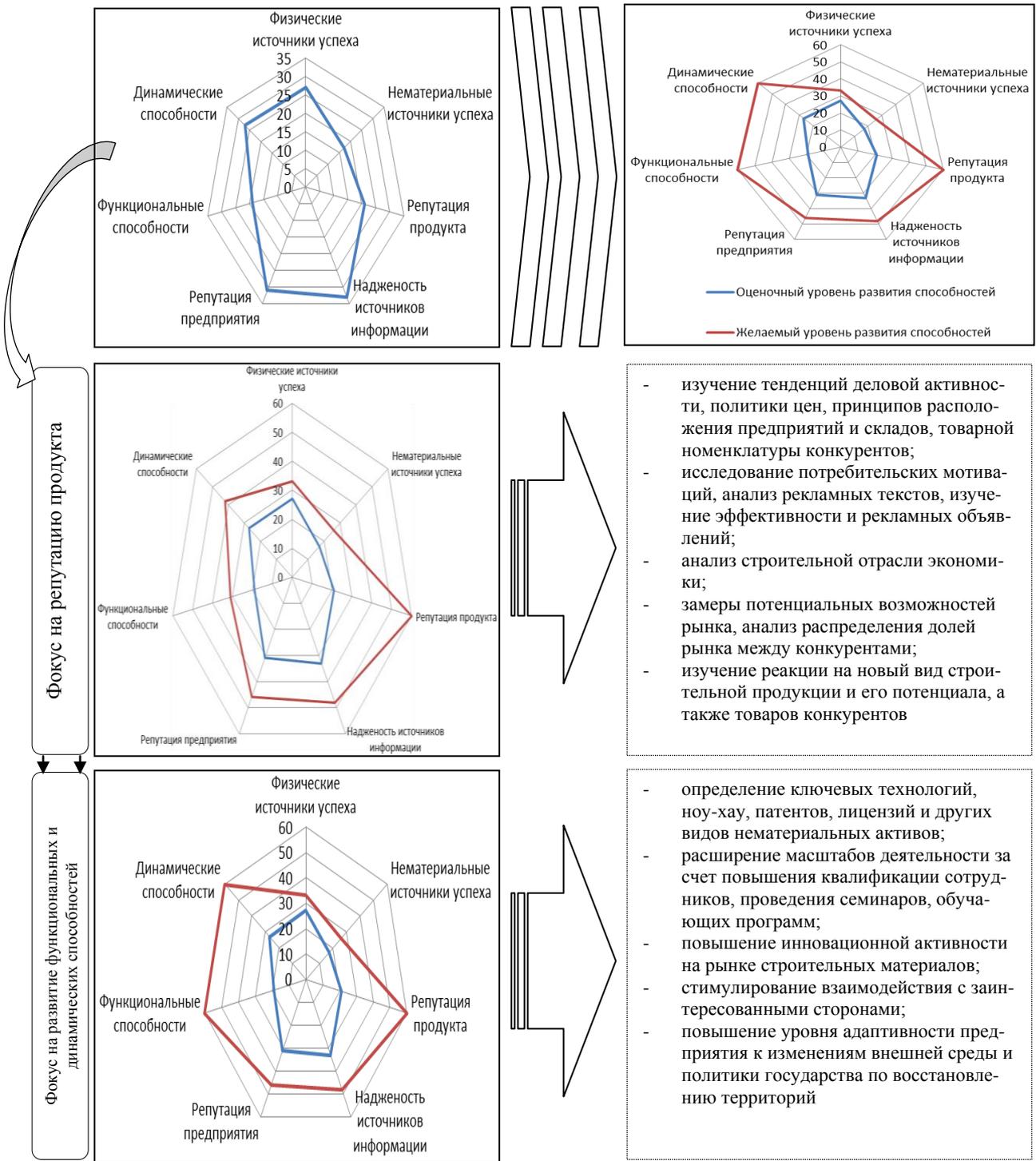


Рисунок 4.15 – Конкурентная стратегия ПАО «Галактика» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию (авторская разработка)

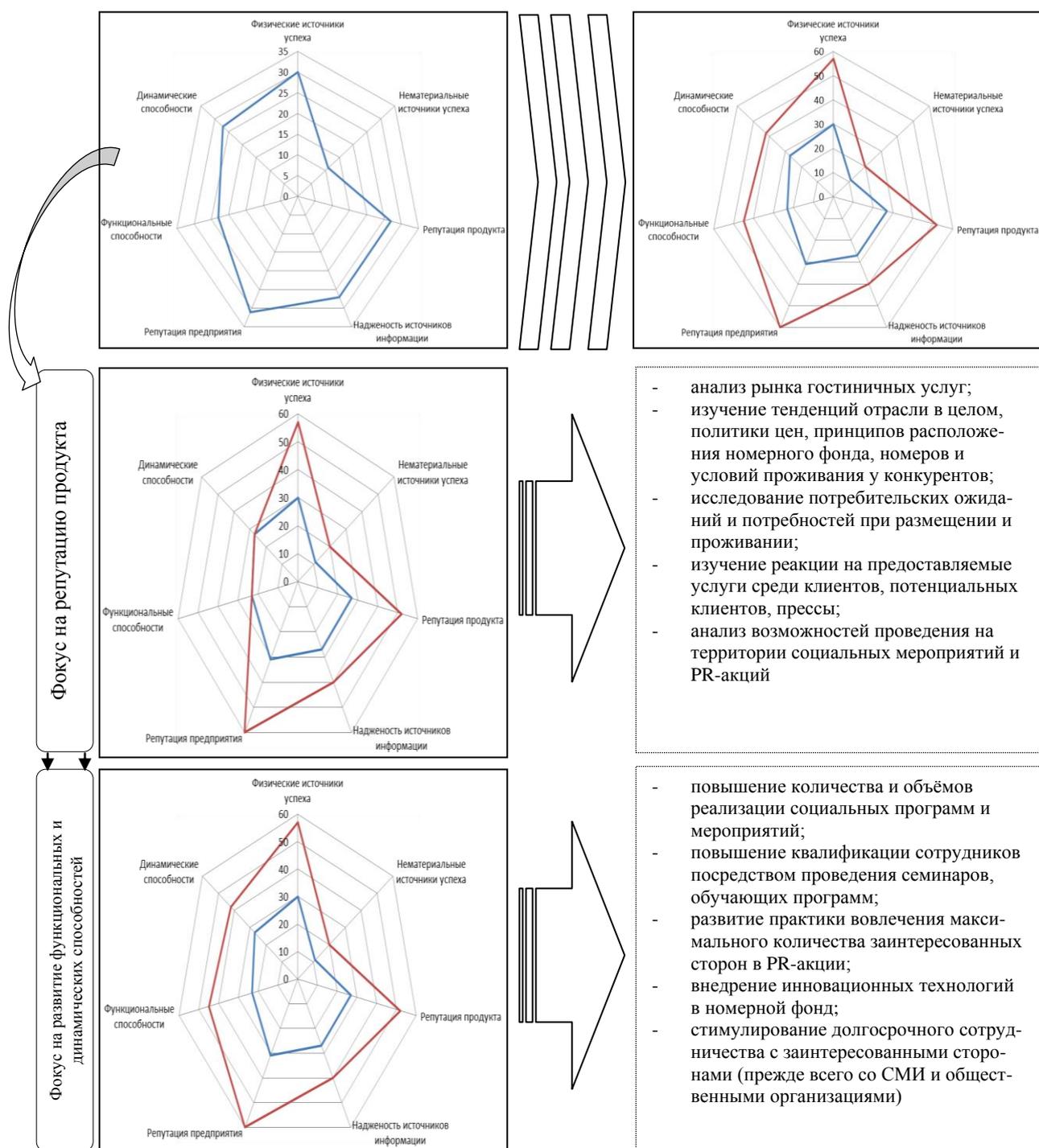


Рисунок 4.16 – Конкурентная стратегия отеля «Атлас» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию (авторская разработка)

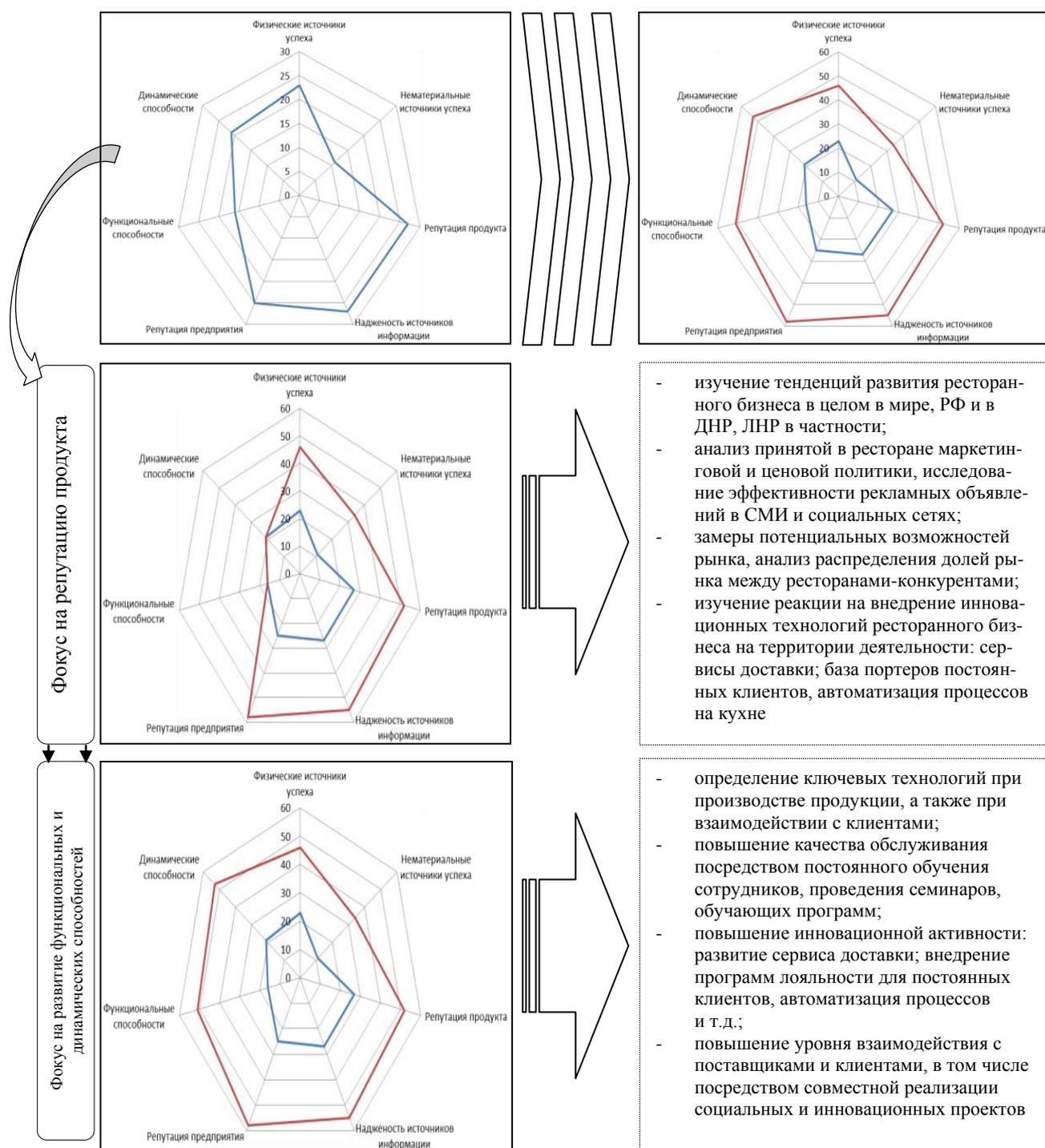
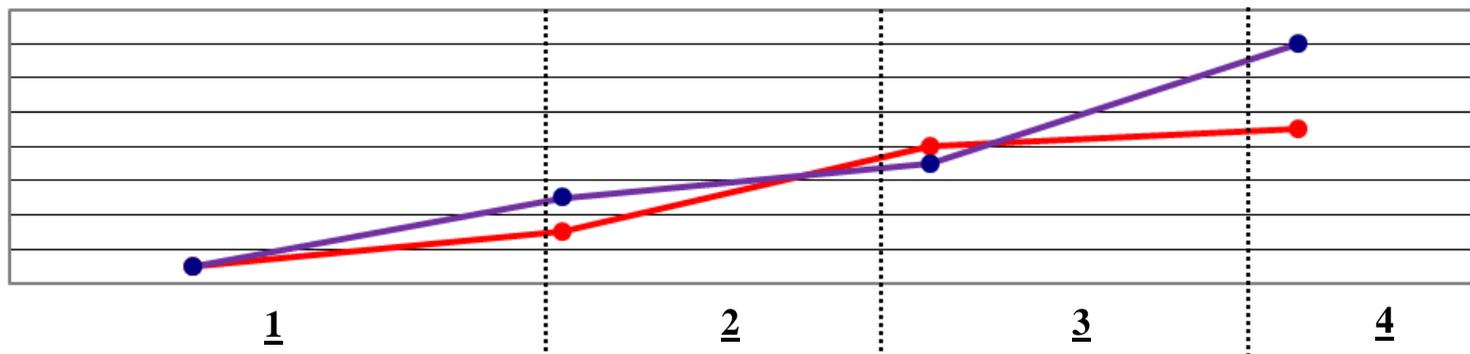


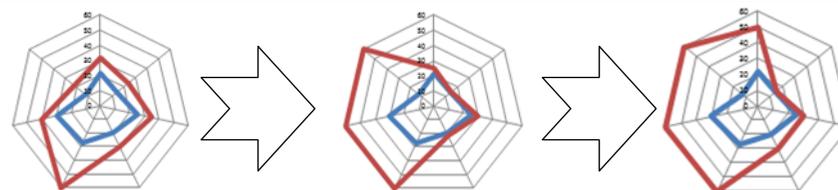
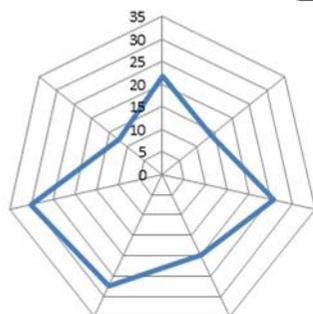
Рисунок 4.17 – Конкурентная стратегия ресторана «Какаду» как система управленческих воздействий на ключевые способности предприятия, ослабляющие его конкурентную позицию (авторская разработка)

На рис. 4.18 представлены альтернативные варианты конкурентных стратегий для указанных предприятий, которые могут быть направлены на:



**Стратегия 1**

**Развитие стратегически  
слабых способностей предприятия**



**Стратегия 2**

**Поддержка и усиление стратегически  
сильных способностей**

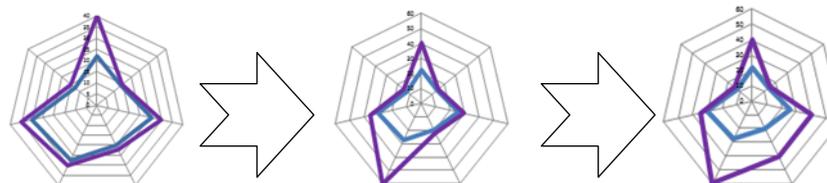


Рисунок 4.18 – Альтернативные варианты конкурентных стратегий предприятий

1) развитие стратегически слабых способностей, ослабляющих конкурентные позиции предприятий (стратегия 1) (согласно проведенным исследованиям необходим фокус на репутацию продукта, функциональные и динамические способности);

2) поддержку и развитие стратегически сильных способностей, усиливающих конкурентные позиции предприятий и формирующих конкурентные преимущества (стратегия 2) (согласно проведенным исследованиям основное внимание следует уделить физическим источникам успеха, репутации продукта и предприятия, надежности источников информации).

Таким образом, научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей направлен на формирование конкурентных преимуществ, предоставляет возможность их дальнейшего развития в зависимости от наличия и особенностей стратегических ресурсов предприятия. Детализация разработанного научно-методического алгоритма позволила предопределить основные направления конкурентной стратегии ряда предприятий (машиностроения, пищевой промышленности и торговли), интерпретировать альтернативные варианты стратегии их развития в зависимости от конфигурации ключевых способностей, усиливающих и ослабляющих конкурентную позицию, перечня конкурентных преимуществ и т.д.

#### **Выводы по разделу 4**

В результате формирования методологии разработки стратегии предприятий на основе их ключевых конкурентных преимуществ сделаны следующие выводы:

1. Разработан методологический инструментарий идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной

стратегии, реализация которого базируется на положениях VRIO-анализа, предполагающего выбор перечня индикаторов стратегических ресурсов предприятия, позволяющих осуществить выбор и сравнение конфигурации стратегических ресурсов, формирующих конкурентные преимущества. В основу таких индикаторов положены сущностные характеристики доминант ключевых способностей предприятия, а именно: устойчивость, уникальность, долгосрочность, сложность имитации. Завершающим этапом реализации методического инструментария идентификации ключевых способностей является расчёт интегрального показателя стратегичности ресурсов, позволяющего сравнить значимость различных групп ресурсов при достижении стратегических целей развития предприятия.

2. На основе интерпретации сущности матричного моделирования в плоскость формирования конкурентных преимуществ построены матрицы ключевых способностей предприятий, применение которых позволяет выявить стратегически сильные способности, формирующие конкурентные преимущества предприятий, а также стратегически слабые способности, ослабляющие их конкурентную позицию. Апробация таких матриц на исследуемых предприятиях позволила не только оценить их ключевые способности, но и детально исследовать их конкурентную позицию.

3. Разработан научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития его ключевых способностей, который направлен на формирование конкурентных преимуществ и рассматривается как последовательность управленческих воздействий на стратегически сильные и стратегически слабые ключевые способности предприятия. Это позволило детализировать разработанный научно-методический алгоритм и адаптировать его под сформированные направления конкурентных стратегий ряда предприятий (машиностроения, пищевой промышленности, торговли и сервиса), а также предопределить их альтернативные варианты развития.

Основные результаты исследования представлены в работах [273; 274; 275; 276; 277].

**РАЗДЕЛ 5****НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ****5.1 Стратегические направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий**

Формирование стратегических направлений развития конкурентных преимуществ, как указано выше, требует поэтапного подхода к идентификации ключевых способностей и ресурсов в контексте общей стратегии развития предприятия. Стратегические направления формирования и развития ключевых способностей должны быть четко взаимосвязаны и взаимообусловлены целями конкурентной стратегии предприятия, а также определяют [287-292]:

- формирование траекторий развития ключевых способностей;
- выбор технологий и инструментария формирования и развития ключевых способностей;
- взаимосвязь стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей с целями деятельности предприятия;
- способы ресурсного обеспечения формирования и развития ключевых способностей.

При этом выбор стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей осуществляется на основе процессов конфигурации и реконфигурации способностей предприятия.

Следует обратить внимание на позицию Д. Тиса, который утверждает, что ключевые способности предприятия включают четыре организационных умения:

- 1) рутинизованные процессы управления инновациями и изменениями;
- 2) бизнес-интуиция и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей;

3) механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющие определить новые рынки и технологии, снизить неопределенность, обеспечить эффективное сочетание узкоспециализированных активов;

4) способности управления транзакциями (например, принятие решения об аутсорсинге и его контрагентах и т.д.) [125].

Анализ вышесказанного позволил сформировать стратегические направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия на основе их конфигурации и реконфигурации, которые представлены на рис. 5.1.

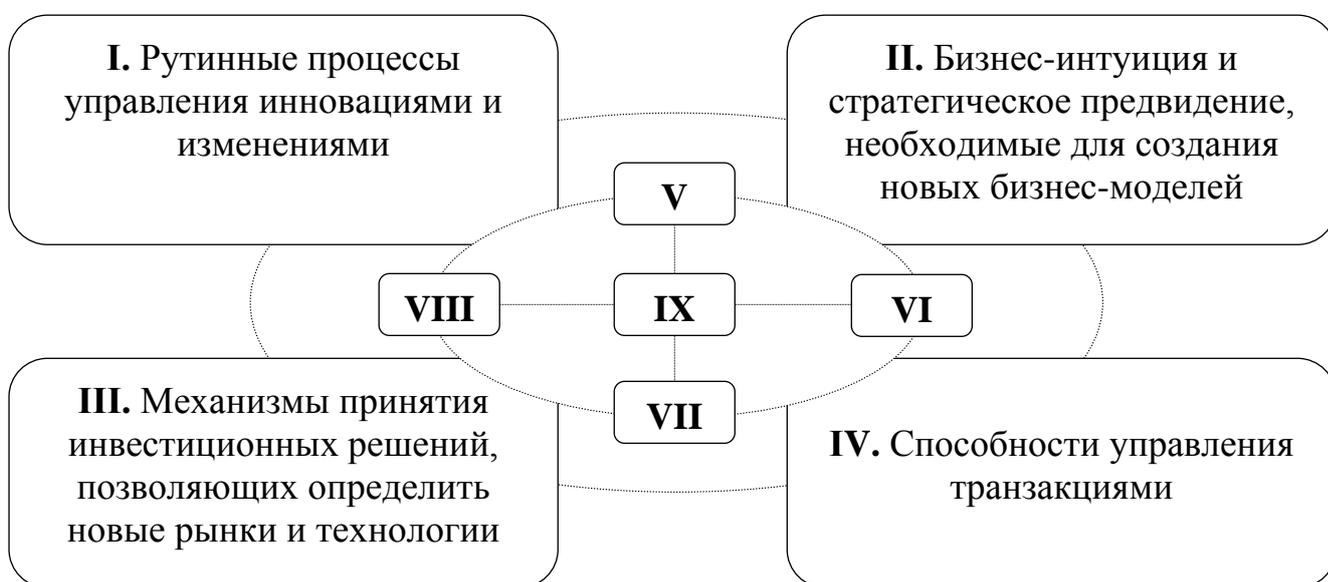


Рисунок 5.1 – Стратегические направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия (составлено автором)

Первое стратегическое направление «рутинные процессы управления инновациями и изменениями» предусматривает реализацию рутинных инвестиционно-финансовых, инвестиционно-инновационных способностей, что в контексте обеспечения конкурентных преимуществ предприятия осуществляется посредством управления знаниями об инновационных процессах. Так, согласно М. Портеру, если «...компания достигает конкурентного преимущества благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных

улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций» [12, с. 268].

Следовательно, все этапы инновационного процесса – от генерации идей до их коммерциализации – реализуются с использованием знаний. Последовательное прохождение всех этапов цикла знаний обеспечивает предприятию формирование знаний, их преобразование, накопление и организацию обучения с целью получения новых знаний и передачи опыта. Материализованные таким образом знания посредством инвестиционных ресурсов формируют ключевые способности и компетенции предприятия, на основании которых создается новый продукт. Именно создание нового продукта является главным результатом реализации данного направления.

Следует отметить, что процесс создания и выпуска нового продукта включает рутинные процессы, составляющие часть ежедневной деятельности предприятия. Порядок работы (рутина) предприятия следует из того, какими способами оно находит возможности, как воспринимает и реагирует на сигналы окружения об угрозах и возможностях, как мобилизует творческий и инновационный потенциал сотрудников, как управляет процессом изучения и накопления знаний. Рутинные процессы управления инновациями и изменениями становятся частью определенной модели поведения, которая, с одной стороны, является специфической для каждого предприятия, с другой – подкреплена набором поведенческих шаблонов. Именно они характеризуют способность предприятия решать задачи, описанные выше, и имеют стратегическую ценность, так как эти шаблоны сложны для восприятия конкурентами. Следовательно, рутинные шаблоны в управлении инновациями и изменениями представляют особый интерес в контексте развития ключевых способностей предприятия.

Исходя из вышеизложенного, инвестиционно-инновационное обеспечение формирования и развития ключевых способностей предприятия требует создания рутинных шаблонов в общепринятой практике деятельности предприятия в виде установленной последовательности действий, формальных процедур и стратегий, а также неформальных подходов или процедур. Рутинная формализует процессы

получения и передачи знаний, поведенческие и структурные аспекты деятельности персонала, которые позволяют предприятию постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Второе стратегическое направление формирования ключевых способностей «бизнес-интуиция и стратегическое предвидение, необходимые для создания новых бизнес-моделей» основывается на формировании и развитии динамических способностей, развитие которых дает возможность повышать устойчивость деятельности предприятия посредством бизнес-интуиции и стратегического предвидения.

Для того, чтобы обеспечить устойчивый спрос на свою продукцию в условиях хаотических изменений бизнес-среды, предприятия должны формировать способности распознавания новых бизнес-возможностей и конкурентных «вызовов». Следствием этого станет получение экономической выгоды посредством принятия адаптационных управленческих решений и эффективной конфигурации (реконфигурации) способностей. Для этой цели необходимо, чтобы развитие ключевых способностей осуществлялось не в разрезе отдельных бизнес-процессов (ключевых сфер компетенций), а на уровне генеральной и конкурентных стратегий.

Стратегическое направление «механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии» нацелено на формирование и развитие инвестиционного кластера способностей предприятия, что предполагает наличие способности аккумулировать и привлекать финансовые ресурсы для реализации целей деятельности предприятия и обеспечивать его инвестиционную привлекательность.

В данном контексте речь идет о том, что инвестиционная привлекательность предприятия является важным источником формирования конкурентных преимуществ, а умения, навыки и знания в сфере инвестиционной деятельности формируют базу для его стратегического успеха. Инвестиционную привлекательность предприятия оценивают с помощью анализа комплекса показателей, включающих как характеристики денежного потока от эксплуатации

инвестиций, так и рентабельность (доходность) отдельных активов. Обобщающим показателем для оценки инвестиционной привлекательности предприятия является рентабельность инвестиций (ROI), в том числе темпы её изменения и амплитуда колебания.

Следует подчеркнуть, что формирование инвестиционных способностей предприятия является очень ценным с точки зрения ресурсного обеспечения ключевых способностей. Даже при наличии перечня ключевых способностей у исследуемых предприятий, который при иных условиях был бы достаточен для формирования конкурентных преимуществ, отсутствие инвестиционных способностей не позволяет предприятиям реализовывать конкурентную стратегию, основанную на развитии его ключевых способностей (например, слабые инвестиционные способности ПАО «Лугансктепловоз» – ухудшение финансового состояния предприятия; ООО «Артемида» – низкие инвестиционно-финансовые возможности; ООО «Галактика» – слабые стимулы инновационной активности; отель «Атлас» – недостаточность ресурсов; ресторан «Какаду» – сложность привлечения контрагентов).

Четвертое стратегическое направление «способности управления транзакциями» нацелено на формирование на системном уровне эффективной конфигурации способностей, позволяющей предприятию эффективно управлять транзакциями с помощью развития динамических способностей. При этом структура реализации механизма развития динамических способностей имеет логическую последовательность: предприятие приобретает доступные на рынке факторы производства (ресурсы) и объединяет их в определенные комбинации (факторы производства становятся специфическими ресурсами или активами). Эти комбинации с использованием инвестиционно-финансовых ресурсов создают уникальные сферы компетенции предприятия.

Пятое стратегическое направление формирования и развития ключевых способностей возникает на стыке первых двух. Результативная инновационная деятельность подразумевает формирование на предприятии собственных стратегических подходов к ней, максимально соответствующих целям и

направлениям общей стратегии развития предприятия, которые концептуализируют инновационную деятельность предприятия, определяют ее цели и задачи, принципы, подходы и методы (здесь так или иначе речь идет о стратегическом предвидении и бизнес-интуиции). С другой стороны, успешные инновации невозможны без рутинных процессов, обеспечивающих их генерацию.

Шестое стратегическое направление формирования и развития ключевых способностей предприятия возникает на стыке второго и третьего. Бизнес-интуиция позволяет понять новые идеи и осмыслить их в терминах инновационного процесса, а стратегическое предвидение позволяет определить перспективы его реализации. В свою очередь, инвестиционные механизмы создают основу для финансирования и создания новых процессов, продуктов и технологий.

Седьмое направление формирования и развития ключевых способностей предприятия возникает на стыке третьего и четвертого. Речь идет о механизме инвестиционно-финансового обеспечения рутинных процессов и управления транзакциями, т.е. о формировании и развитии инвестиционного кластера способностей предприятия, что предполагает наличие способности аккумулировать и привлекать финансовые ресурсы для обеспечения рутинных процессов и транзакций, обеспечивающих устойчивую ликвидность предприятия, его платежеспособность и финансовую устойчивость. Все это в комплексе влияет на инвестиционную привлекательность и дает возможность поиска инвесторов и привлечения инвестиционных ресурсов для финансирования деятельности. Определяющим фактором выступает способность поиска источников инвестирования, оптимизация финансовых потоков для реализации инвестиционных проектов.

Восьмое направление формирования и развития ключевых способностей предприятия представляет собой комбинацию четвертого и первого направлений и связано с формированием способностей предприятия в области рутинных процессов и изменений, управления транзакциями. Сюда следует отнести рутинизованную ежедневную деятельность предприятия в разных сферах, в том

числе инновационной. Особенно это касается сферы управления персоналом, так как ключевые способности создаются, в первую очередь, на основе знаний и опыта, компетенций персонала, осуществления различных транзакций, связей с поставщиками, потребителями и т.д.

Заключительное направление формирования и развития ключевых способностей предприятия специфично для каждого отдельно взятого субъекта хозяйствования и может возникать на пересечении любых стратегических направлений, образуя устойчивое сочетание способностей, дополняющих их конфигурацию. Речь идет о так называемых метакомпетенциях, которые являются «надспособностями», имеют сложную структуру и способны облегчать процесс формирования конкурентных преимуществ. Это способности, формируемые в соответствии с современными концепциями управления, например, «открытые инновации» или «обучающаяся организация».

На основе вышеизложенного разработана конфигурация способностей предприятий (табл. 5.1), которая базируется на логической последовательности результатов исследования, а именно на:

- анализе способностей, являющихся принципиально важными для формирования конкурентной позиции предприятия (как сильные, так и слабые);
- методологии разработки конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей;
- стратегических направлениях формирования и развития способностей.

В табл. 5.2 представлен фрагмент конфигурации способностей предприятий, сгруппированных по трем выделенным кластерам: тяжелая промышленность (ПАО «Лугансктепловоз»), легкая промышленность (ООО «Артемида»), торговля и сервис (ООО «Галактика», отель «Атлас», ресторан «Какаду»).

Таблица 5.1 – Структура конфигурации способностей предприятий на основе стратегических направлений их формирования и развития <sup>1</sup>

Стратегические направления формирования и развития ключевых способностей предприятий	Способности и их конфигурация
I. Процессы управления инновациями и изменениями ( $C_r$ ).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рутинные способности предприятия и способности к организации инновационных процессов на основе стратегического предвидения и бизнес-интуиции (<math>Cr - C_{sf}</math>).</li> <li>2. Рутинные способности предприятия и способности к организации инновационных процессов на основе инвестиционных способностей (<math>Cr - C_{inv}</math>).</li> <li>3. Рутинные способности предприятия и способности к организации инновационных процессов на основе способностей управления транзакциями (<math>Cr - Ct</math>).</li> <li>4. Обеспечение инновационных способностей и способностей к изменениям на основе бизнес-интуиции и стратегического предвидения (<math>C_{sf} - Cr</math>).</li> </ol>
II. Бизнес-интуиция и стратегическое предвидение, необходимые для создания новых бизнес-моделей ( $C_{sf}$ ).	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Способности к инвестиционному обеспечению развития бизнес-интуиции и стратегического предвидения (<math>C_{sf} - C_{inv}</math>).</li> <li>6. Способности к бизнес-интуиции и стратегическому предвидению на основе управления транзакциями (<math>C_{sf} - Ct</math>).</li> <li>7. Инвестиционно-инновационные способности и способности к изменениям (<math>C_{inv} - Cr</math>).</li> <li>8. Способности к инвестиционному обеспечению управления транзакциями (<math>C_{inv} - Ct</math>).</li> <li>9. Способности оркестровки и управления транзакциями на основе инновационных процессов (<math>Ct - Cr</math>).</li> <li>10. Способности оркестровки и управления транзакциями (<math>Ct</math>) на основе бизнес-интуиции и стратегического предвидения (<math>Ct - C_{sf}</math>).</li> </ol>
III. Механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии ( $C_{inv}$ ).	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Способности оркестровки и управления транзакциями на основе развития инвестиционных способностей (<math>Ct - C_{inv}</math>).</li> <li>12. Обеспечение инновационно-инвестиционных способностей на основе стратегического предвидения и бизнес-интуиции (<math>Cr - C_{inv}C_{sf}</math>).</li> <li>13. Инвестиционное обеспечение управления транзакциями на основе стратегического предвидения и бизнес-интуиции (<math>C_{inv} - Ct - C_{sf}</math>).</li> </ol>
IV. Способности управления транзакциями ( $C_t$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Инвестиционное обеспечение инновационных процессов и изменений на основе стратегического предвидения и бизнес-интуиции (<math>C_{inv} - Ct - Cr - C_{sf}</math>).</li> <li>15. Формирование и развитие других метаспособностей (способности, генерирующие другие способности)... (<math>C_{inv} - Ct - Cr - C_{sf} - C_i - C_j - C...</math>)</li> </ol>

<sup>1</sup> Авторская разработка.

Таблица 5.2 – Структура конфигурации способностей предприятий на основе стратегических направлений их формирования и развития <sup>1</sup>

Стратегическое направление формирования и развития ключевых способностей предприятий	Способности и их конфигурация /Предприятия				
	ПАО «Лугансктепловоз»	ООО «Артемида»	ООО «Галактика»	Отель «Атлас»	Ресторан «Какаду»
1	2	3	4	5	6
I. Рутинные процессы управления инновациями и изменениями (C <sub>r</sub> )	C <sub>r1</sub> Повышение качества выпускаемого продукта		-	C <sub>r1</sub> Повышение качества услуг	
	C <sub>r2</sub> Соответствие спецификации		-	C <sub>r2</sub> Соответствие спецификации	
	C <sub>r3</sub> Обеспечение эффективного соотношения «цена / качество продукции»				
	C <sub>r4</sub> Развитие инновационных способностей для выпуска новых продуктов		-	C <sub>r4</sub> Развитие инновационных способностей для предоставления услуг	
	C <sub>r5</sub> Обеспечение эффективности бизнес-процессов				
	C <sub>r6</sub> Создание (совершенствование) баз данных и баз знаний				
	C <sub>r1</sub> - C <sub>inv1</sub> Инвестиционное обеспечение повышения качества продукции		-	C <sub>r1</sub> - C <sub>inv1</sub> Инвестиционное обеспечение повышения качества продукции	
	C <sub>r7</sub> - C <sub>inv2</sub> - C <sub>t</sub> Инвестиционно-финансовое обеспечение развития инновационных способностей				
II. Бизнес-интуиция и стратегическое предвидение, необходимые для создания новых бизнес-моделей (C <sub>sf</sub> )	C <sub>sf1</sub> Обеспечение адаптивности деятельности предприятия к изменениям внешней и внутренней среды				
	C <sub>r2</sub> - C <sub>inv4</sub> Инвестиционное обеспечение развития адаптивности предприятия				
	C <sub>sf</sub> - C <sub>t3</sub> Формирование института репутации на рынке для развития связей с поставщиками и потребителями, агентами, дистрибьюторами, международных связей				

1	2	3	4	5	6
III. Механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии ( $C_{inv}$ )	$C_{inv1}$ Использование преимуществ размера предприятия и экономия на эффекте масштаба	-	$C_{inv1}$ Использование преимуществ размера предприятия и экономия на эффекте масштаба	-	-
	$C_{inv2}$ Повышение эффективности инвестиционных возможностей				
	$C_{inv3}$ Использование преимуществ сферы деятельности предприятия	-	$C_{inv3}$ Использование преимуществ сферы деятельности предприятия	-	-
	$C_{inv3}$ Нарращивание объема инвестиционных ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей				
	$C_{inv4}$ Оптимизация структуры источников инвестиций				
	$C_{inv5}$ Повышение инвестиционной привлекательности предприятия				
IV. Способности управления транзакциями ( $C_i$ )	-	$C_{i1}$ Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли	-	-	$C_{i1}$ Финансовые ресурсы и перспективы роста прибыли
	-	$C_{i2}$ Обеспечение бесперебойного выпуска продукции за счет поиска новых поставщиков, потребителей (в т.ч. международных)	-	-	-
	$C_{i3}$ Развитие международных связей предприятия, участие в международных проектах	-	$C_{i3}$ Развитие международных связей предприятия, участие в международных проектах	-	-

<sup>1</sup> Составлено автором.

Дальнейший анализ способностей исследуемых предприятий показал, что способности, отражающие процессы формирования и развития персонала (речь идет о способностях управления транзакциями –  $C_1$ ), представляют особый интерес для деятельности предприятий в выделенных кластерах и нуждаются в активном развитии. Однако по результатам оценки способностей предприятия установлено, что способности, связанные с персоналом, не были признаны как важные и получившие высокую степень развития на предприятии. Это связано с тем, что и численность, и профессиональный состав персонала исследуемых предприятий отвечают уровню производства предприятий и их управленческим потребностям на сегодняшний день.

Таким образом, в ходе исследования определены стратегические направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия на основе их конфигурации и реконфигурации, что позволило разработать структуру конфигурации способностей предприятий. Практическая реализация стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей на исследуемых предприятиях в рамках выделенных кластеров позволила обосновать логику конфигурации их способностей, имеющих первоочередное значение для формирования конкурентных преимуществ.

## **5.2 Реализация механизма развития ключевых способностей персонала как основы формирования стратегических конкурентных преимуществ предприятий**

В современных условиях способности персонала предприятий приобретают особую актуальность, поскольку именно персонал выступает носителем знаний и умений, являющихся принципиально важным для формирования конкурентных преимуществ. Такие способности персонала трансформируются в конкурентные преимущества предприятий и становятся в итоге неотъемлемым условием

формирования их ключевых способностей. Именно поэтому в нестабильной бизнес-среде руководству предприятий следует уделять особое внимание росту профессиональных способностей сотрудников, получению максимальной отдачи от корпоративных талантов. В этой связи одной из главных задач корпоративного управления является постоянное совершенствование способностей персонала и руководителей, а также разработка и апробация современных управленческих технологий и техник формирования и развития профессиональных способностей персонала.

Формирование и развитие профессиональных способностей персонала необходимы, когда на предприятии возникает осознанная потребность:

1) управлять персоналом, используя «стандарты поведения», а не только показатели результативности (KPI, MBO, BSC и т.д.);

2) развивать не только профессиональные знания, но и личностные качества персонала, которые непосредственно влияют на успешность профессиональной деятельности [293-296].

Владельцы бизнеса ожидают от своих сотрудников и руководителей самостоятельности, инициативности, внутреннего сознания и ответственности. Такими сотрудниками не нужно управлять в мелочах, они самостоятельно способны определять для себя оперативные цели и развивать себя и своих подчиненных для их достижения.

Необходимо формирование новых подходов к системе управления поведением и ценностями персонала, внедрение таких инструментов HR-менеджмента, как тренинги, коучинг, а также, безусловно, реализация механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала.

Постоянные изменения бизнес-среды выдвигают новые требования к формированию профессиональных способностей и компетенций персонала, которые находятся в сфере когнитивной (познавательной) деятельности человека и отражают одну из основных тенденций современности – развитие когнитивной экономики.

В условиях волатильности, неопределенности, сложности и хаотичности бизнес-среды конкурентные преимущества обеспечивают современным предприятиям, прежде всего, когнитивные (ментальные) компетенции персонала, такие как способности, от которых зависит возможность эффективно адаптироваться к изменениям.

На Даосском экономическом форуме в 2017 г. были выделены ключевые способности, важные для успеха бизнеса в ближайшем будущем (табл. 5.3).

Таблица 5.3 – Трансформация ключевых способностей персонала в условиях изменения бизнес-среды [297-300]

1999 г.	2015 г.	2020 г.
Управление и принятие решений	Решение комплексных проблем	Решение комплексных проблем
Поддержка и сотрудничество	Согласованные действия с другими людьми	Критическое мышление
Самопрезентация и взаимодействие	Управление людьми	Креативность
Аналитические и интерпретационные способности	Критическое мышление	Управление людьми
Организованность и старательность	Ведение переговоров	Согласованные действия с другими людьми
Адаптация и преодоление	Контроль качества	Эмоциональный интеллект
Предприимчивость и самопрезентация	Ориентация на предоставление услуг	Экспертная оценка и принятие решений
	Экспертная оценка и принятие решений	Ориентация на предоставление услуг
	Активное слушание	Ведение переговоров
	Креативность	Гибкость мышления

Согласно данным табл. 5.3 за последние 20 лет существенно сместились акценты в требованиях к профессиональным способностям персонала. В целом первое место занимают способности, связанные с управлением и решением проблем (в последнее время сложность этих проблем увеличивается, поскольку возглавляют рейтинги способности к решению комплексных проблем).

Если в 90-е годы XX в. главными способами решения проблем, согласно перечню способностей, считались организованность, предприимчивость, адаптация, преодоление и сотрудничество, то в настоящее время акценты

смещаются в сторону когнитивной составляющей: когнитивные способности, креативность, гибкость мышления, эмоциональный интеллект и согласованные действия с другими людьми. Это подчеркивает правомерность высказанного нами ранее тезиса о таких способностях и подтверждает дальнейшую логику исследования.

Формирование и развитие способностей персонала предприятий обеспечивают конкурентные преимущества, связанные индивидуальным подходом к личности, выявлением ключевых знаний, умений и способностей сотрудника и их использованием. Это приводит к тому, что компетенции и способности каждого сотрудника будут использоваться именно в той сфере, где они могут принести максимальную пользу, и его работа будет наиболее результативной.

Итак, развитие персонала предприятия на основе ключевых способностей его сотрудников предполагает совершенствование знаний, навыков, опыта, ценностных установок и мотивов, поведенческих шаблонов сотрудников, направленных на достижение как индивидуальных, так и корпоративных целей.

В этой связи формирование конкурентных преимуществ предприятий базируется не только на внедрении мероприятий, направленных на развитие профессиональных способностей сотрудников, таких как способность к обучению, творческий подход к решению проблем, аналитические способности, когнитивные способности, возможность работы с большими объемами информации, ориентация на перспективу, но и на создание благоприятных условий для развития таких способностей, которые определяют способность и желание сотрудника к профессиональному развитию через формирование его индивидуальных целей. Одной из таких целей является непрерывное обучение, обеспечивающее персоналу развитие способностей, а предприятию – конкурентные преимущества.

В данном контексте развитие персонала следует рассматривать как процесс систематического совершенствования профессиональных способностей сотрудников (знаний, навыков, опыта, ценностных установок, мотивов,

поведенческих шаблонов, определяющих модели профессионального поведения сотрудника), которые позволяют им успешно функционировать в профессиональной сфере, определяют результативность работы.

Следовательно, формирование конкурентных преимуществ предприятий на основе ключевых способностей персонала так или иначе происходит через призму развития персонала. Развитие персонала охватывает две основные практические сферы деятельности предприятия: организационное развитие и обучение.

Если организационное развитие сконцентрировано на организационном уровне и связано с индивидуумами, то обучение базируется исключительно на личностных качествах и связано с развитием предприятия в целом. В рамках обучения речь идет о профессиональном обучении, управлении карьерным ростом и организационном развитии.

Профессиональное обучение представляет собой деятельность, направленную на поддержку и развитие способностей персонала, необходимых ему для успешного выполнения профессиональных обязанностей. Следовательно, профессиональное обучение следует понимать как процесс передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам предприятия. Обучение на основе развития способностей нацелено на овладение профессионально важными знаниями и навыками, умениями и опытом с целью формирования успешных поведенческих шаблонов, необходимых для решения проблем в рабочих ситуациях [294].

В свою очередь, управление карьерным ростом персонала – системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения соответствия объема и структуры основного капитала наиболее полному удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах [298]. Управление карьерным ростом персонала – это целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рационального использования как в пользу сотрудника, так и в пользу организации.

Другими словами, карьерный рост можно рассматривать как официальный процесс планирования карьеры с целью развития персонала, готовности к профессиональному росту, сокращения текучести кадров, содействия реализации личностного потенциала, мотивации труда сотрудников для формирования целей развития карьеры, повышения уровня информированности руководителей о наличии творческих сотрудников и / или для выявления устойчивых тенденций, открывающих новые перспективы или угрозы в сфере развития персонала.

Карьерный рост не подлежит саморазвитию, по сути, он является компетентной деятельностью персонала. Если компетентная деятельность представляет значимость для предприятия, то обучение должно концентрироваться на передаче как индивидуального, так и организационного опыта, то есть основываться на ключевых способностях. Профессиональное обучение остается одним из самых перспективных и результативных направлений развития персонала предприятия, возможности которого еще не исчерпаны.

Сущность управления карьерным ростом персонала заключается, прежде всего, в выявлении личностного потенциала сотрудников и комбинации персонала в соответствии с его потенциальными возможностями достигать организационных целей. Это возможно с использованием моделей компетенций.

Формирование конкурентных преимуществ предприятий на основе развития персонала заключается в извлечении выгод из качественно сформированного, высокопрофессионального коллектива, в котором способности каждого сотрудника направлены на достижение индивидуальных и коллективных целей. Большинство форм развития персонала предприятия может осуществляться на основе формирования моделей способностей, что соответствует наиболее успешным международным HR-практикам. Направления реализации моделей способностей в развитии персонала предприятия представлены в табл. 5.4.

Результаты исследования направлений развития способностей персонала положены в основу разработки механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала (рис. 5.2).

Таблица 5.4 – Направления реализации моделей способностей в развитии персонала предприятия <sup>1</sup>

Направление развития персонала	Направления реализации моделей способностей	HR-практики
Корпоративное обучение	Постановка цели организационного развития и развития персонала. Предварительная оценка персонала на основе компетенций. Адаптация персонала. Выявление потребности в обучении. Формирование направлений и контента корпоративного обучения на основе способностей. Определение видов обучения. Оценка результатов обучения (на основе моделей способностей)	Планирование численности персонала и фонда оплаты труда. Формирование системы адаптации персонала. Методика принятия решений относительно окончания испытательного срока нового сотрудника. Разработка квалификационных требований к ключевым должностям на основе моделей способностей персонала (способности, поведенческие навыки, ценностные установки)
Управление карьерным ростом	Оценка персонала на основе моделей способностей. Выявление личностного потенциала сотрудников на основе способностей. Отбор персонала (по способностям). Расстановка персонала в соответствии с его потенциальными способностями достигать организационных целей (модели способностей)	Формирование системы отбора, повышения и премирования персонала
Организационное развитие	Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке труда (на основе моделей способностей)	Формирование системы отбора персонала

<sup>1</sup> Составлено на основе источников [295-301].

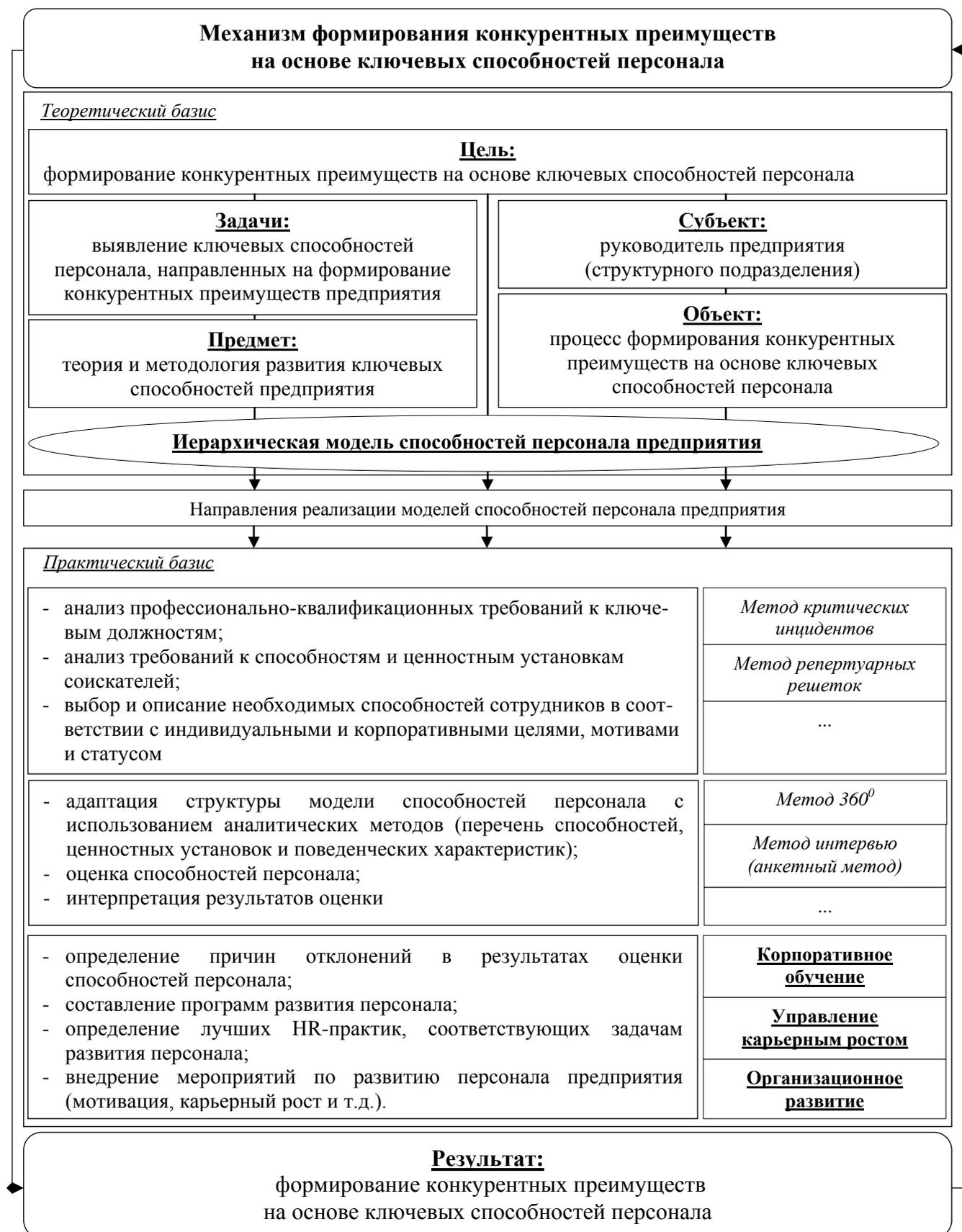


Рисунок 5.2 – Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала (авторская разработка)

Теоретический базис разработанного механизма включает его цель, задачи, объект, предмет, субъект. Итогом формирования теоретического базиса механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала является иерархическая модель способностей персонала предприятия, рассматриваемая через призму направлений её реализации в рамках практического базиса.

Следует подчеркнуть, что такая структура разработанного механизма обусловлена тем, что модели способностей являются неотъемлемой частью модели компетенций персонала, под которой понимается совокупность личностных и профессиональных качеств (характеристик) персонала предприятия и поведенческих индикаторов, позволяющих определить наиболее значимые знания, навыки, способности, необходимые для достижения поставленных целей в конкретных условиях.

Модель способностей играет системообразующую и интегрирующую роль в разработанном механизме. На её основе выстраиваются процедуры оценки и аттестации, подбора, расстановки, развития и обучения персонала, работа с кадровым резервом, отдельные аспекты формирования системы мотивации и т.д.

Как отмечено ранее, модель способностей является составляющей частью компетенций предприятия. При этом подходы к формированию моделей компетенций персонала в настоящее время являются формализованными в части определения компетенций персонала и стандартизации процедур их оценки.

Однако место способностей персонала в современных моделях компетенций не всегда четко определено, поэтому формирование моделей ключевых способностей персонала является основополагающим моментом при реализации механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала.

Модели компетенций содержат детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или действий, направленных на достижение целей предприятия (структурного подразделения). Структура, вид и способ

представления модели компетенций персонала зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

В связи с этим моделирование компетенций персонала позволяет связать управление человеческими ресурсами со стратегией предприятия: модель компетенций является описательным инструментом, который идентифицирует навыки, знания, особенности личности и поведения, необходимые для эффективного выполнения работы на определенных должностях и помогает предприятию достигать стратегических целей.

Исследование структуры модели компетенций персонала путем определения места способностей в структуре компетенций, профессионально важных качеств и элементов квалификации персонала (рис. 5.3) позволило установить, что способности персонала необходимо рассматривать на двух уровнях: первичном и вторичном.

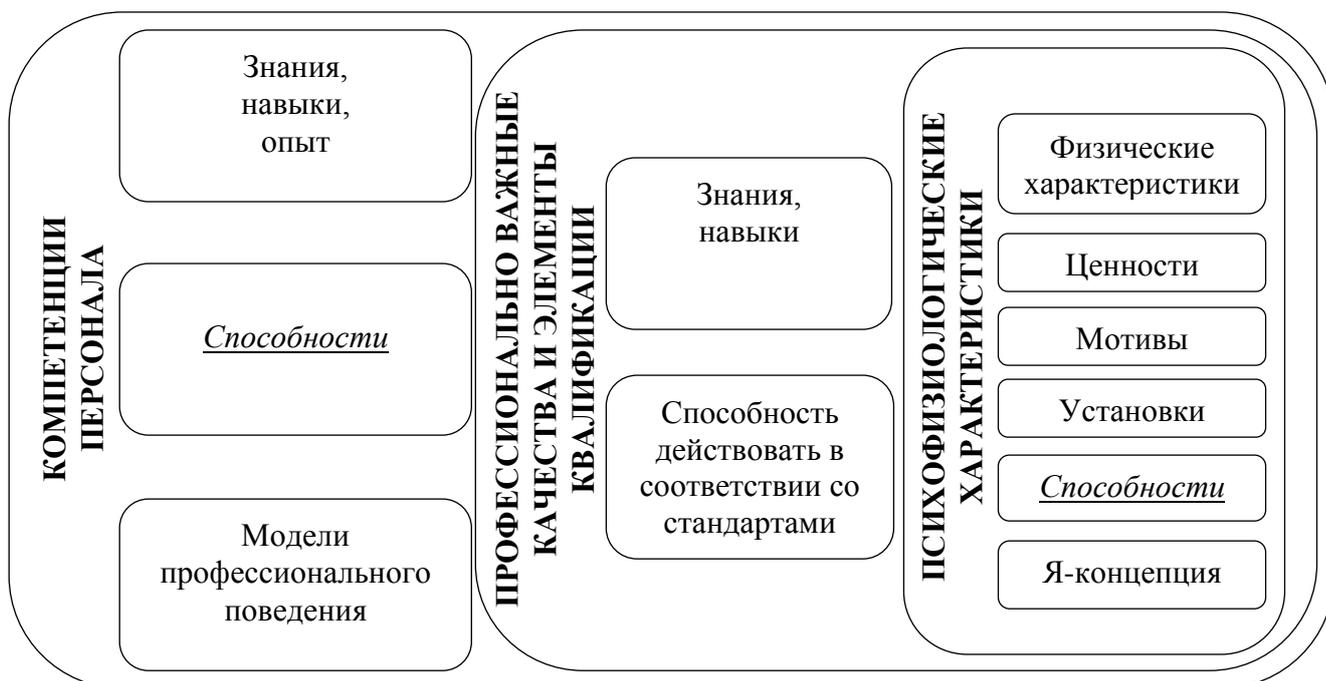


Рисунок 5.3 – Место способностей в структуре компетенций, профессионально важных качеств и элементов квалификации персонала предприятия (составлено на основе источника [284])

На первичном уровне способности персонала являются составляющей психофизиологических характеристик: физических характеристик, ценностей, мотивов, установок, способностей и Я-концепции.

На вторичном уровне способности персонала рассматриваются как составляющая компетенций, которая наряду со знаниями формирует модели профессионального поведения персонала. Здесь способности рассматриваются не столько как способность к овладению определенной предметной или практической областью, конкретным навыком, сколько как агрегированная совокупность отдельных способностей, которые могут сформировать (корректировать) модели профессионального поведения сотрудников.

На рис. 5.4 представлена модель способностей персонала, которая формализует процесс формирования и развития способностей персонала и находится в основе соответствующего механизма.

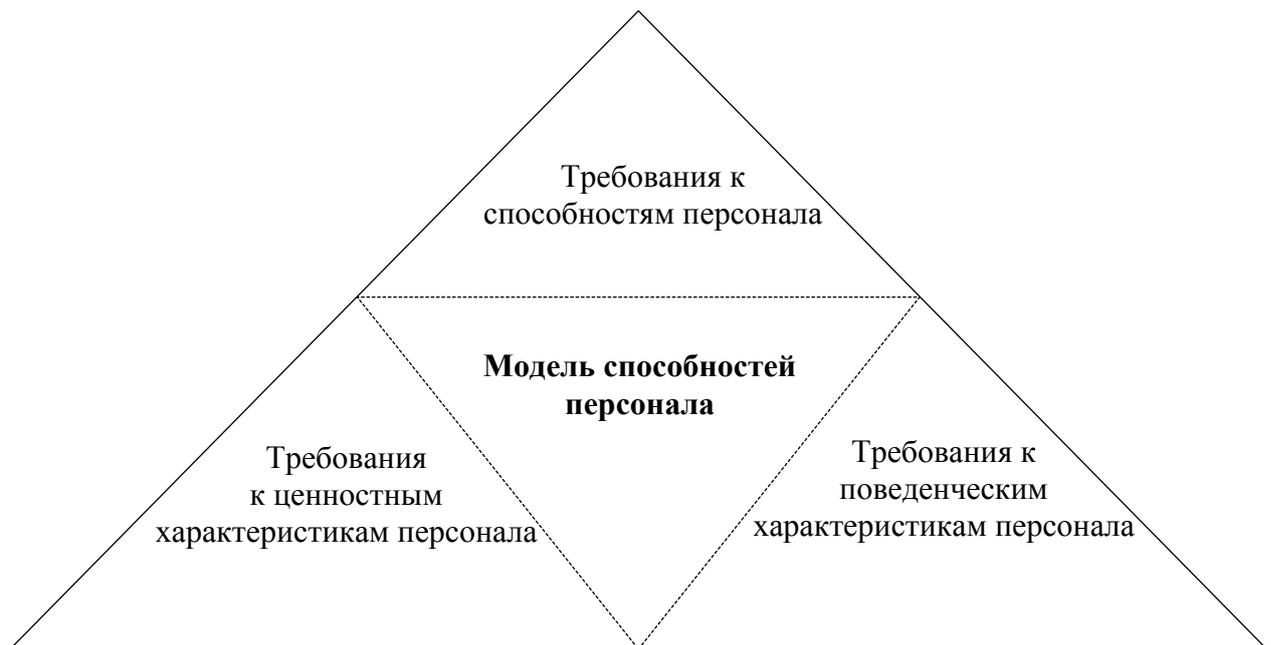


Рисунок 5.4 – Модель способностей персонала предприятия (авторская разработка)

Модель способностей персонала предполагает формирование информации о знаниях, профессиональных навыках, навыках межличностного общения,

поведенческих и социокультурных характеристиках персонала, необходимых для успешной работы в должности.

Разработанная модель способностей персонала структурно состоит из трёх блоков:

1) требования к способностям, которые содержат 23 ключевые способности в порядке их значимости для определенной должности;

2) требования к ценностям (6 типов), включающие требования к должности, предъявляемые к ценностным сферам человека и отражающие существующие факторы мотивации;

3) требования к поведенческим характеристикам (8 характеристик), отражающим характеристики поведения сотрудников, необходимые для эффективной работы.

Первый блок разработанной модели включает иерархию требований к способностям сотрудников:

1. Устойчивость к внешним влияниям – способность быстро восстанавливаться после неприятных событий (стресса).

2. Урегулирование конфликтов – умение конструктивно решать проблемы с учетом разных точек зрения.

3. Гибкость – способность оперативно и спокойно реагировать на изменения ситуации и принимать необходимые меры.

4. Самоорганизация – способность выстраивать приоритеты и доводить начатое до достижения желаемого результата в поставленные сроки.

5. Планирование и организация – умение организовывать работу таким образом, чтобы реализовать задуманное.

6. Объективность и организация – умение организовать работу таким образом, чтобы суметь реализовать задуманное.

7. Самостоятельность – способность самостоятельно выполнять работу и выполнять новые поставленные задачи.

8. Ориентация на достижение цели – общая способность ставить реалистичные цели, работать в направлении их достижения и добиваться желаемого результата, несмотря на препятствия и обстоятельства.

9. Навыки межличностного общения – умение поддерживать доброжелательные рабочие отношения с окружающими.

10. Дипломатичность и такт – способность относиться к окружающим справедливо и объективно вне зависимости от личных симпатий и убеждений.

11. Личная ответственность – умение брать ответственность за собственные поступки.

12. Работа в команде – умение сотрудничать с другими людьми ради достижения поставленных целей.

13. Чуткость по отношению к окружающим – способность воспринимать и понимать чувства других людей.

14. Влияние на окружающих – умение влиять на поступки, мысли и решения других людей.

15. Клиентоориентированность – стремление удовлетворить потребности клиентов.

16. Непрерывное обучение – понимание профессиональной ответственности и активное освоение новых технологий, теорий, подходов и методов.

17. Решение проблем – умение выявить наиболее существенные аспекты проблемы и разработать план действий по ее решению.

18. Принятие решений – способность анализировать все аспекты ситуации для ее полного понимания и принятия правильного решения.

19. Лидерство – способность организовать и мотивировать людей на достижение целей, создавая атмосферу упорядоченности и целенаправленности.

20. Развитие других людей – способность способствовать росту и развитию окружающих.

21. Концептуальное мышление – способность анализировать и понимать гипотетические ситуации и строить абстрактные конструкции.

22. Ответственность за окружающих – готовность брать ответственность за действия других людей.

23. Нацеленность на результат – способность определять и поддерживать мероприятия, которые приводят к поставленной цели.

Иерархия требований к способностям сотрудников имеет свою шкалу значимости для определенной должности. Такое отображение способностей наглядно демонстрирует, какие качества необходимо иметь сотруднику для успешного выполнения профессиональных обязанностей и приносить максимум пользы предприятию.

Пример оценочной шкалы оценки способностей персонала (референтные значения): 0-4,9 – нерелевантные для должности; 5,0-7,4 – второстепенные; 7,5-9,9 – значимые для должности; 10 – чрезвычайно значимые для должности.

При последующей оценке способности могут детализироваться глубже на уровень «субспособностей», что предоставит возможность дифференциального анализа, а значит, и «прицельного» использования программ развития персонала предприятия. Фрагмент построения иерархии требований к способностям персонала приведен на рис. 5.5.

Второй блок разработанной модели включает требования, предъявляемые к ценностной сфере человека. Данный блок демонстрирует, ради чего и в какой атмосфере может и должен работать сотрудник на определенной должности, чтобы достичь максимальных результатов.

Согласно международным исследованиям [287] значительное влияние на мотивацию к работе оказывает иерархия типов ценностей человека и то, насколько работа и руководитель позволяют сотруднику действовать в соответствии с ними. Для измерения ценностных установок персонала предлагается перечень ценностей:

- 1) Теоретический – поиск истины, познание окружающего мира;
- 2) утилитарный /экономический – поиск реальной практической пользы;
- 3) эстетический – самовыражение, творчество, гармония с окружающим миром;

- 4) социальный / альтруистический – помощь людям, избавление мира от боли, страданий, ненависти;
- 5) индивидуалистический – самоутверждение, власть;
- 6) традиционный / регуляторный – следование традициям, жизнь по правилам.

### ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К СПОСОБНОСТЯМ

1. **УСТОЙЧИВОСТЬ К ВНЕШНИМ ВЛИЯНИЯМ:** способность быстро восстанавливаться после неприятных событий (стресса).  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 8,8
2. **УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ:** умение конструктивно решать проблемы с учетом разных точек зрения.  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 8,8
3.  **ГИБКОСТЬ:** способность оперативно и спокойно реагировать на изменения ситуации и принимать необходимые меры.  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 8,8
4. **САМООРГАНИЗАЦИЯ:** способность выстраивать приоритеты и доводить начатое до достижения желаемого результата в поставленные сроки.  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 8,1
5. **НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ:** способность определять и поддерживать мероприятия, которые приводят к поставленной цели.  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 7,5
6. **ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ:** умение организовывать работу таким образом, чтобы реализовать задуманное.  
0... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9... 10...  
 7,5

В процессе оценки используются следующие значения:

0-4,9 – нерелевантные для должности;

5,0-7,4 – второстепенные;

7,5-9,9 – значимые для должности;

10 – чрезвычайно значимые для должности.

Рисунок 5.5 – Фрагмент иерархии требований к способностям персонала и пример их оценки (авторская разработка)

Фрагмент иерархии требований к ценностной сфере персонала представлен на рис. 5.6.

### ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ЦЕННОСТНОЙ СФЕРЕ



В процессе оценки используются следующие значения:

0-49 – нерелевантные для должности;

5,0-7,4 – второстепенные;

7,5-9,9 – значимые для должности;

10 – чрезвычайно значимые для должности.

Рисунок 5.6 – Фрагмент иерархии требований к ценностной сфере персонала и пример их оценки (авторская разработка)

Третий блок разработанной модели посвящен иерархии требований к поведенческим характеристикам (8 характеристик), которые правомерно формировать на основе поведенческой модели человека DISC (D – доминирование, I – влияние, S – постоянство, C – соответствие) [292], реализация которой позволяет выявить качества персонала, необходимые для эффективной работы на определённой должности. Чем в большей степени

выражена поведенческая характеристика сотрудника и чем выше она расположена в иерархии поведенческих характеристик, тем важнее данная особенность поведения для определенной должности, и чем меньше дискомфорта будет ощущать сотрудник, обладающий такой характеристикой, тем эффективнее он будет работать. К поведенческим характеристикам относятся: организованность рабочего места; анализ данных; ориентированность на клиента; частое взаимодействие с другими людьми; разноплановость задач; склонность к частым изменениям; настойчивость; стремление быть впереди.

Иерархия требований к поведенческим характеристикам персонала представлена на рис. 5.7.

Графическое отображение результатов оценки способностей наглядно демонстрирует, какие способности необходимо иметь человеку, чтобы успешно и эффективно выполнять должностные обязанности и быть успешным в профессиональной сфере. Пример графического отображения шкалы оценки поведенческих характеристик персонала предприятия представлен на рис. 5.8.

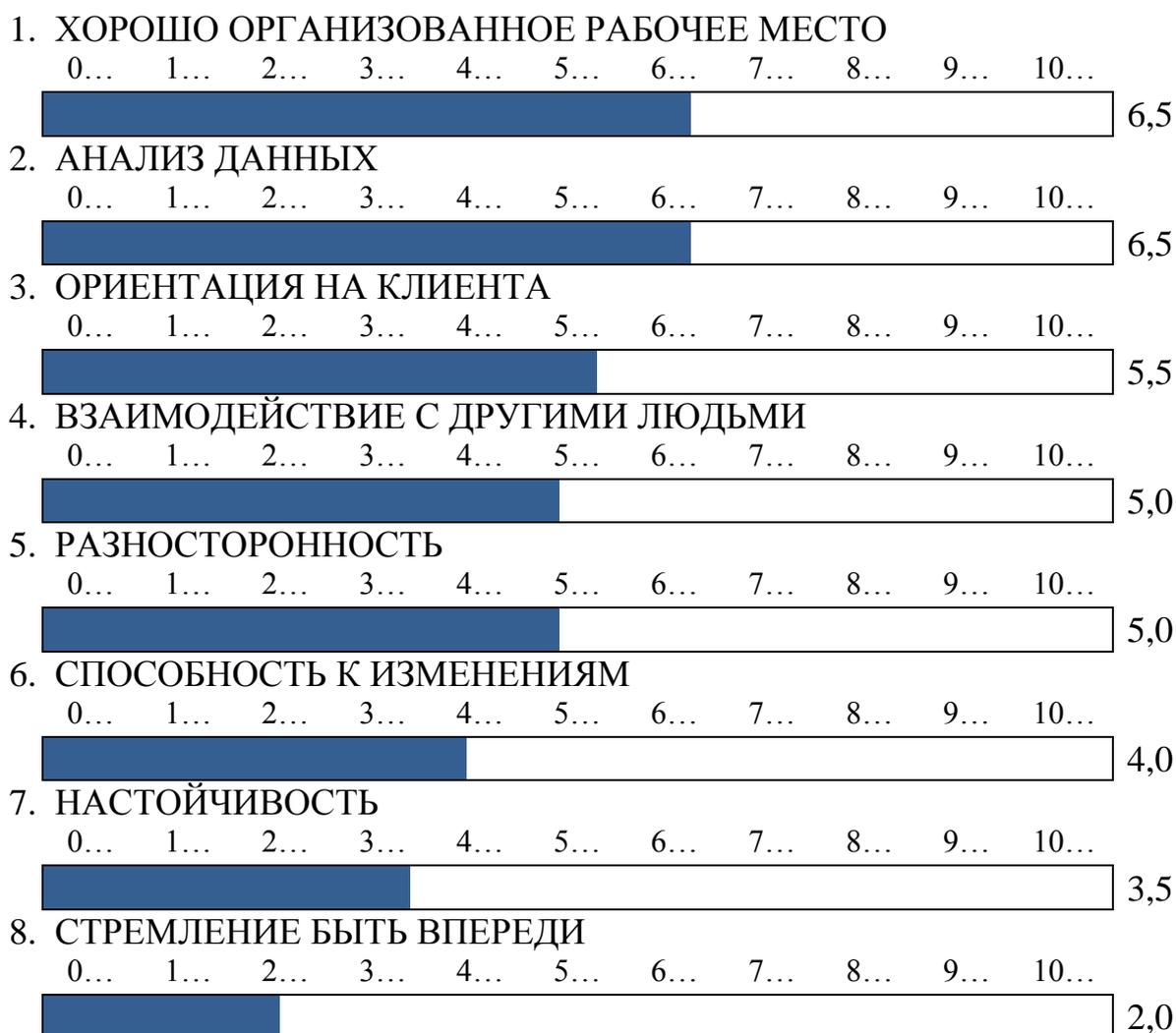
Для эффективной реализации модели способностей персонала и соответствующего механизма в целом должны соблюдаться следующие требования:

- каждая должность имеет свой уникальный набор и уровень выражения способностей (поведенческие характеристики). Например, набор и поведенческие характеристики специалиста по продажам существенно отличаются от аналогичных параметров бухгалтера. Качественная модель компетенций должна позволять описать и оценить эти различия;

- количество способностей персонала и уровень их детализации в модели должны позволять разрабатывать планы развития персонала предприятия. Так, каждый кластер способностей должен детализироваться с помощью нескольких субспособностей, которые, в свою очередь, описываются поведенческими индикаторами, что даст возможность адресовать развивающие программы конкретным сферам профессионального поведения персонала. При этом сфера,

описываемая кластером способностей, не должна дублировать предметные сферы других кластеров;

## ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ПОВЕДЕНЧЕСКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ



В процессе оценки используются следующие значения:

0-4,9 – нерелевантные для должности;

5,0-7,4 – второстепенные;

7,5-9,9 – значимые для должности;

10 – чрезвычайно значимые для должности.

Рисунок 5.7 – Фрагмент иерархии требований к поведенческим характеристикам персонала и пример их оценки (авторская разработка)

- способности должны иметь надежные инструменты оценки, которые обеспечивают высокий уровень надежности и объективности результатов, короткое время сбора информации, технологичность и скорость при обработке, возможность удаленного использования.

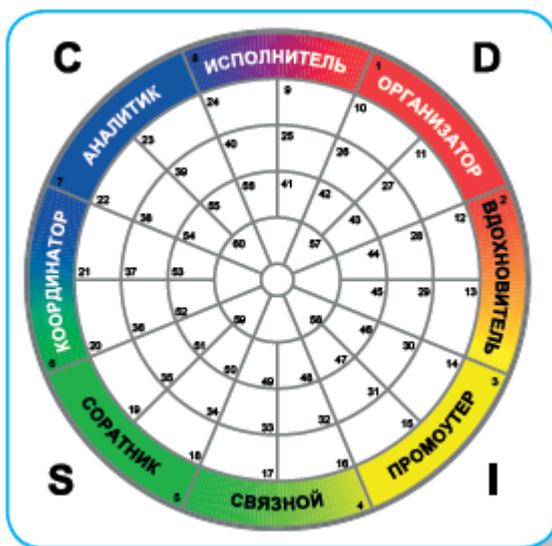


Рисунок 5.8 – Пример графического отображения шкалы оценки поведенческих характеристик персонала предприятия [287]

В результате реализации механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала и оценки способностей персонала на основе модели способностей руководство предприятия располагает информацией об индивидуальных способностях персонала: оценке личностных и профессиональных качеств персонала; оценке важности личностных и профессиональных качеств персонала; 15 самых сильных поведенческих шаблонов (примеров); 15 поведенческих шаблонов (примеров), которые получили минимальный рейтинг; личностных качествах персонала; рекомендациях по развитию персонала. Пример поведенческих шаблонов персонала представлен в табл. 5.5.

Таблица 5.5 – Пример поведенческих шаблонов работника <sup>1</sup>

Поведенческий шаблон	Рекомендации
Способность оперативно и спокойно реагировать на изменения ситуации и принимать необходимые меры	В отелных случаях следует сдерживать эмоции
Умение решать несколько задач одновременно	Справится с большими объемами работы
Умение решать несколько задач одновременно	Наиболее ценное качество для руководителя
Спокойно воспринимает и реализует заранее определенные этапы работы	Всегда выполняет задания в срок
Вдохновляет окружающих четким видением перспективы	Редко общается с людьми неформально
Поддерживает трудоспособность окружающих благодаря умению четко организовать и направить их деятельность	Отличается организационными навыками

<sup>1</sup> Составлено на основе источника [296].

Таким образом, разработанный механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала направлен на определение ключевых сотрудников, знания и способности которых являются особенно важными для определенной должности, планирование численности персонала и фонда оплаты труда; эффективную и обоснованную расстановку персонала согласно выявленным способностям; определение потребности в обучении персонала, форм и методов обучения; формирование системы адаптации персонала к деятельности предприятия. В свою очередь, реализация разработанного механизма позволяет достичь организационных целей в сфере HR-менеджмента, обеспечить высокие стандарты развития человеческих ресурсов и формирование конкурентных преимуществ за счет использования знаний, талантов и способностей персонала.

### **5.3 Формирование и развитие инновационных конкурентных преимуществ в условиях стратегических изменений**

В современных условиях инновации играют решающую роль в развитии предприятия. Под воздействием инноваций возникают новые отрасли и исчезают другие, увеличивается доля наукоемкого производства и сферы деловых услуг, меняется экономическая организация общества. Благодаря инновациям предприятия получают уникальные конкурентные преимущества, которые открывают им доступ к новым рынкам, создают принципиально новые возможности. Это позволяет им аккумулировать сверхприбыль и диктовать свои условия на рынке.

Следует отметить, что определяющим фактором, который стимулирует увеличение расходов на НИОКР и создание инноваций, является усиление конкуренции. Здесь уместно привести слова М. Портера: «...компания достигает конкурентного преимущества благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций...» [12, с. 134].

Возможности формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе инноваций определяются наличием ресурсов знаний, способностью их привлечения и эффективного использования для обеспечения непрерывности инновационного процесса. В условиях глобализации и интернационализации экономики, усиления конкуренции, которое сопровождается сокращением жизненного цикла инноваций и конкурентных преимуществ и дальнейшей дифференциацией рынков, инновационная деятельность становится ключевым фактором успеха.

Если предприятие постоянно не находит путей улучшения предложения (инновации товаров или услуг) или доставки этого предложения к потребителю (инновация процесса), то оно рискует стать чрезмерно уязвимым в условиях

хаотично и непредсказуемо изменяющейся бизнес-среды. Другими словами, роль инноваций заключается в содействии процессам постоянного обновления предприятия, а формирование и развитие инновационных способностей становится залогом и неотъемлемой составляющей инновационных процессов. При этом инновационная деятельность должна осуществляться постоянно, системно и оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде.

Проблема формирования и развития инновационных способностей предприятия особенно актуальна для современной экономики, современное состояние которой характеризуется спадом производства промышленных предприятий и товарооборота торговых, падением уровня конкурентоспособности продукции, снижением заинтересованности руководства предприятий в проведении инновационных мероприятий, а также отсутствием финансирования инноваций и полным отсутствием целостной инновационной политики на государственном уровне.

Указанные факторы усиливаются «инновационным» кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения инноваций, отсутствии источников финансирования инновационной деятельности, свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. Характер и особенности развития инновационных процессов определяет не только экономическая ситуация в регионе, но и закономерности развития, присущие именно инновационной сфере предприятий, которые являются базой для разработки форм, методов и направлений развития инновационных способностей.

Американский экономист Э. Деминг, которому японская промышленность обязана своим зарождением и всемирным успехом, разработал программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции, когда успех одних порождает проблемы для других. Суть этой программы представлена в сформулированных Э. Демингом принципах, следовать которым он призывает руководство компаний. Приведем отдельные из них:

- сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель – стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места;

- постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом непрерывно снижать расходы;

- создайте систему подготовки кадров на рабочих местах;

- сформируйте систему эффективного управления;

- введите общеобязательную программу повышения квалификации и самосовершенствования;

- сделайте так, чтобы каждый сотрудник компании участвовал в программе преобразований. Преобразование – это дело каждого.

Реализация указанных принципов непосредственно связана с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием. В кризисных условиях именно инновации играют решающую роль в формировании конкурентных преимуществ предприятия.

С одной стороны, кризис создает сложные условия функционирования предприятия, связанные с дефицитом финансовых ресурсов, снижением прибыли, сокращением сбыта продукции, что не способствует успеху инновационной деятельности как постоянному целенаправленному процессу, поскольку предприятие вынуждено решать другие задачи, связанные с преодолением кризиса и выживанием; с другой – именно кризис содействует развитию инновационной деятельности, так как кризисные явления способствуют активизации возможностей предприятия, поиску новых решений, способов и путей развития в сложных экономических и политических условиях, что характерно для современного этапа развития современной экономики.

В результате определения стратегических направлений формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе эффективной конфигурации ключевых способностей выявлено, что среди базовых стратегических

направлений первое место занимают процессы управления инновациями и изменениями.

Глобализация экономики, порождающая жесткую конкуренцию, приводит к возникновению новых концепций формирования инновационных способностей предприятий. В условиях стремительного и непредсказуемого развития бизнес-среды, когда ежедневно на рынок выводятся десятки тысяч новых продуктов, которые так же стремительно и уходят с рынка, прежние инновационные стратегии не могут обеспечить предприятию конкурентные преимущества.

Следовательно, предприятиям необходимо разрабатывать новые концепции развития инновационных способностей, которые обеспечат им конкурентные преимущества. Одной из таких является концепция «открытых инноваций», которую в 2003 г. разработал исполнительный директор Центра открытых инноваций Калифорнийского университета Г. Чесборо. Автор подробно описал ее в исследовании «Открытые инновации. Новый императив креативности и получения прибыли» [302]. Согласно данной концепции открытые инновации предлагают ряд преимуществ компаниям, работающим в рамках программы глобального сотрудничества, а именно:

- снижение затрат на проведение исследований и разработок;
- потенциал для улучшения развития эффективности;
- участие клиентов в начале процесса разработки;
- повышение точности маркетинговых исследований и ориентации на клиента;
- потенциал синергизма между внутренними и внешними инновациями;
- потенциал для вирусного маркетинга.

В то же время внедрение модели открытых инноваций связано с рисками и проблемами, такими как:

- возможность раскрытия информации, не предназначенной для совместного использования;

- возможность для принимающей компании потерять свое конкурентное преимущество в результате возникновения интеллектуальной собственности;
- повышенная сложность управления инновациями и контроля влияния участников на проект [302].

В целом концепция открытых инноваций имеет мало шансов быть реализованной в отечественных условиях, так как является императивом, соответствующим более высокому уровню экономического развития, поскольку в настоящее время инновации воспринимаются предприятиями как главный фактор конкурентных преимуществ, защита которых путем обеспечения прав интеллектуальной собственности стратегически важна для бизнеса. И, тем не менее, в условиях открытой глобализированной экономики, когда сроки жизненного цикла инноваций сокращаются, а конкурентные преимущества, формируемые за счет длительных и широкомасштабных НИОКР, могут с легкостью стать достоянием конкурентов, именно концепция открытых инноваций будет определять принципы и подходы к организации НИОКР крупных предприятий.

Еще одна особенность современной концепции формирования инновационных способностей предприятий в условиях глобализации, порождающей жесткую конкуренцию, заключается в том, чтобы постоянно стремиться опережать конкурентов на основе выпуска на рынок новой продукции. Это опережение достигается за счет превентивного управления инновационными процессами и формирования инновационных способностей обеспечивать выпуск инновационного продукта. В условиях кризиса основное значение инноваций – содействовать процессам постоянного обновления предприятия.

Основные принципы превентивного управления инновациями в условиях кризиса заключаются в следующем:

- 1) постоянная готовность к инновациям, подразумевающая способность «улавливать» слабые сигналы об изменении угроз и возможностей во внутренней и внешней среде, оставаться чувствительным к этим сигналам как к источникам

всех изменений в деятельности предприятия и иметь возможность раскрыть и обработать их информационное содержание;

2) менеджеры должны разделять понимание природы инновации, в особенности содержания этапов инновационного процесса, двигаясь от неопределенности в распознавании сигналов к разработке и внедрению инноваций;

3) руководство предприятия должно формировать и развивать портфель инновационных проектов, который должен покрывать весь спектр инновационной деятельности от инкрементального «делаем то, что способны делать лучше других» к более радикальному «делаем по-другому» в процессе совершенствования товаров и услуг. В условиях кризиса инновационный портфель предприятия должен быть высокодиверсифицированным, что позволит снизить риск инновационной деятельности, а также обеспечить возможность реализовать рискованные проекты без урона для портфеля в целом;

4) осознание ключевой роли знаний (о новых продуктах, рынках, технологиях) в инновационной деятельности, а также возможности извлечения использования этих знаний (возможно, в скрытой или зашифрованной форме) с целью формирования конкурентных преимуществ на основе инноваций.

Принципы превентивного управления инновациями способствуют формированию внутрикорпоративной инновационной среды, которая создает стимулы и мотивы для инновационной деятельности. В данной связи чрезвычайно важно преодоление психологического сопротивления инновационным процессам со стороны персонала, поскольку именно персонал является носителем знаний. Это обуславливает необходимость активизации его инновационного мышления и формирования творческого отношения к работе, что способствует генерации новых идей, созданию благоприятных условий для передачи знаний и информации внутри предприятия.

Формирование инновационных способностей предприятия происходит в контексте его стратегической природы, которую определяют три фактора: стратегическая архитектура предприятия, линия поведения и процессы.

Отказавшись от традиционной терминологии стратегического планирования, Г. Хамел и К. Прахалад ввели категорию «стратегическая архитектура», которая связана, по их мнению, с появлением абрисов будущей отрасли по мере ее создания. Авторы утверждают, что «... стратегическая архитектура показывает предприятию, какие возможности ему надо наращивать, запросы каких новых групп потребителей надо начать понимать немедленно, к каким новым приоритетам развития следует стремиться в данный момент, для того чтобы опережать будущее» [24, с. 214].

Второй фактор стратегической природы предприятия – линия поведения, которая формирует стратегические направления его развития. Она является специфической для каждого предприятия, но при этом формируется путем анализа предыдущего опыта предприятия, так называемой «технологической траектории». Линия поведения определяет способность «стратегического видения» и возможность переформирования возникающих моделей технологических возможностей под требования внешней среды.

Процессы формируются в результате определения направлений «линии поведения» предприятия и включают обычный порядок работы (рутину). Под порядком работы (рутиной) предприятия следует понимать то, какими способами оно находит возможности, как воспринимает и реагирует на сигналы окружения об угрозах, как мобилизует творческий и инновационный потенциал персонала, как управляет процессом изучения и накопления знаний. Процессы могут стать частью определенной модели поведения или процедур, но они обязательно подкреплены набором поведенческих шаблонов, которые являются специфическими для каждого предприятия.

Итак, все три фактора стратегической природы предприятия могут быть положены в основу формирования ключевых способностей, поскольку соответствуют их доминантам (устойчивость, уникальность и т.д.).

Главной целью рассмотрения факторов стратегической природы предприятия является определение возможностей управления знаниями в инновационных процессах и преобразования способностей в инновационный

продукт, а основной задачей – исследование тех процессов работы со знаниями, от которых зависят динамические способности предприятия.

Одним из важнейших процессов является рутина (общепринятая практика), которая представляет собой установленную последовательность действий, формальных процедур и стратегий, а также неформальных традиций или привычек. Рутинa отражает процесс эволюции организационного развития под влиянием опыта.

Рутинa существует независимо от сотрудников, так как новые сотрудники изучают элементы рутинy уже после принятия на работу, потому рутинa относится к корпоративному знанию. Рутинa также содержит способность к познанию, поведенческие и структурные аспекты, которые позволяют предприятию постоянно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Исследование рутинy дает возможность определить унифицированные шаблоны действия, присущие инновационным процессам определенного предприятия, и характерную для него последовательность действий по генерации, разработке, внедрению и коммерциализации новых идей.

Именно поэтому, изучая основные процессы, формирующие ключевые способности предприятия, Д. Тис [125] упоминает, наряду с остальным, рутинизованные процессы управления инновациями и изменениями. Необходимость рутинизованных процессов управления инновациями и изменениями обусловлена следующими факторами:

1) рутинa формирует постоянную готовность предприятия к инновациям путем создания и поддержки рутинных инновационных процессов;

2) рутинa обеспечивает формирование шаблонов действий, позволяющих частично формализовать, насколько это возможно, творческие инновационные процессы. Это дает возможность действовать шаблонно в тех сферах, где это допускается, а также экономить время и ресурсы;

3) инновационная деятельность всегда представляет собой компромисс между рутинными действиями и «прорывной» деятельностью, которые являются принципиально разными процессами и обеспечиваются на основе разных

способностей и ресурсов. Именно рутина позволяет оптимизировать сочетание инновационных процессов и текущей деятельности.

Исходя из взаимосвязи рутины предприятия с основными факторами его стратегической природы, разработана элементная структура формирования инновационных способностей предприятия (рис. 5.9).



Рисунок 5.9 – Элементная структура модели формирования и развития инновационных способностей предприятия (авторская разработка)

Итак, формирование инновационных способностей предприятия должно осуществляться на основе рутинизованных процессов управления инновациями, знаниями и изменениями, что позволит гармонизировать инновационные процессы и текущую деятельность предприятия [303].

Рассматривая инновационные процессы как последовательность разработки, внедрения и коммерциализации новых процессов, продуктов и услуг, определены три основных этапа инновационного процесса: генерация, внедрение и развитие.

Этап генерации включает сканирование внутренних способностей предприятия с целью выявления инновационных возможностей. Это могут быть разнообразные потребности, возможности, возникшие в результате НИОКР или исследования конкурентов, возможности, возникающие из сферы

государственного регулирования или поведения конкурентов. В результате они представляют совокупность информации, на которую предприятие должно реагировать, если оно стремится к развитию.

На этапе внедрения происходит процесс использования инноваций, начиная от генерации новой идеи, которая прошла несколько стадий своего развития, до окончательного запуска новой технологии, продукта или услуги на рынок.

Этап развития является результатом выбора, сделанного предприятием, которое имеет ресурсы, чтобы развивать инновационные способности (с помощью НИОКР, посредством приобретения технологий и т.п.). Этап развития инноваций включает также техническую поддержку, защиту инноваций с помощью различных мероприятий и использование предыдущего опыта с целью получения знаний об управлении инновационным процессом. Такое исследование создает условия для начала нового цикла инновации – реинновации.

Анализ эмпирических данных инновационных процессов исследуемых предприятий по трем выделенным кластерам (тяжелая промышленность, легкая промышленность, торговля и сервис) позволил:

- унифицировать шаблоны (рутины) их инновационной деятельности в рамках определенных этапов инновационных процессов;
- определить направления управления знаниями в инновационных процессах, а также установить их взаимосвязь с потребностями в инновациях;
- определить условия для эффективного обмена знаниями в инновационных процессах.

Процедуры управления знаниями в инновационных процессах предприятий осуществлялись на основе анализа общепринятых практик (рутин), обобщение которых позволило выделить набор рутинных действий (шаблонов) по формированию и развитию инновационных способностей. Именно исследование рутин инновационной деятельности и определение унифицированных шаблонов действий по управлению знаниями в инновационных процессах дает возможность установить приоритетные потребности предприятия в знаниях и необходимые их источники, достаточные для удовлетворения такой потребности.

Для определения потребности предприятия в знаниях в процессе инновационной деятельности сформирован перечень внутренних и внешних знаний, необходимых для реализации инновационных процессов (табл. 5.6).

Таблица 5.6 – Перечень внутренних и внешних источников инновационных знаний <sup>1</sup>

Внутренние инновационные знания	Внешние инновационные знания
Знания, опыт и навыки персонала, устойчивые шаблоны поведения персонала	Данные о новых продуктах, процессах и технологиях
Навыки поиска информации	Информация о причинах изменения структуры конкурентной среды
Навыки работы с большими объемами информации	Информация о современных тенденциях развития профессиональной сферы
Когнитивные компетенции персонала	Неожиданное событие (успех, неудача, событие во внешней среде): неопределенность воспринимается как отрицательная характеристика, но в управлении исследованиями и разработками – это синоним возможностей, несущих большую отдачу
Несоответствие или несовпадение между реальностью и ее оценкой	Изменение в структуре отрасли и рынка
Новое знание (научное и ненаучное)	Изменения в восприятии и настроениях потребителей

<sup>1</sup> Составлено автором.

Чтобы удовлетворить потребности предприятия в инновациях, необходимо детально изучать внутренние и внешние источники знаний. Управление знаниями это – процесс, позволяющий создать стимулы для формирования и развития инновационных способностей предприятия, совместить источники знаний с потребностями в них, создать условия для эффективного обмена знаниями и оценить контекстуальную эффективность их использования.

Исходя из вышеизложенного формирование и развитие инновационных способностей предприятия всегда основано на новом знании, что взаимосвязано с необходимостью использования междисциплинарных знаний и тщательным анализом знаний, генерирующих инновации. Также должна идти речь и об анализе социальных, экономических и психологических особенностей, связанных с получением нового знания и его трансформацией в новый продукт. Результаты

такого анализа позволят выявить все компоненты инновационных способностей предприятия, их доминанты, а также их соответствие стратегической линии поведения предприятия в частности и его стратегической архитектуре в целом [304].

Итак, инновационные способности предприятия на основе управления знаниями в инновационных процессах сформированы с использованием данных анализа инновационной деятельности предприятий Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики. В процессе анализа инновационных процессов исследуемых предприятий применена классификация инноваций, которая включает инновации продукта / процесса и радикальные / модифицирующие инновации: инновации радикального продукта; инновации радикального процесса; инновации улучшенной (модифицированного) продукта; инновации улучшенного (усовершенствованного) процесса.

В соответствии с предложенной классификацией выбраны и проанализированы наиболее характерные предприятия по трем кластерам: тяжелая промышленность (ПАО «Лугансктепловоз»), легкая промышленность (ООО «Артемида»), торговля и сервис (ООО «Галактика», отель «Атлас», ресторан «Какаду»), что позволило выявить унифицированные шаблоны инновационных процессов на основе управления знаниями (табл. 5.7).

Унифицированные шаблоны инновационных процессов на основе управления знаниями сформированы путем синтеза эмпирических данных разных инновационных проектов. Получение этих данных осложнялось необходимостью выявления, обобщения и кодификации специфических рутинных действий по управлению инновациями и изменениями.

Для обеспечения универсальности и адаптации полученных результатов исследования нашла применение принятая ранее терминология и методология, основанная на семантическом анализе категорий. Для этого выделены наиболее значимые глаголы (например, искать, выбирать, рассматривать, применять, оценивать, представлять, выступать, выигрывать) и контекст, в рамках которого они употреблялись.

Таблица 5.7 – Унифицированные шаблоны инновационных процессов на основе управления знаниями на исследуемых предприятиях <sup>1</sup>

Этап инновационного процесса	Унифицированный шаблон действий	Мероприятия по управлению знаниями в инновационных процессах
1	2	3
<i>Инновация радикального продукта</i>		
Генерация	Поиск	Установление общей тенденции развития через регулярные контакты с потребителями; анализ доступных информационных ресурсов; участие в научно-практических конференциях, семинарах, выставках и т.д.; распределение ответственности среди персонала
	Восприятие	Предоставление выявленных тенденций и другой полученной информации в виде, необходимом для восприятия (таблицы, аналитические записки и т.д.)
	Рассмотрение	Представление идеи ведущим специалистам для обсуждения
Внедрение	Контекстуализация	Интеграция новой идеи в этапы инновационного процесса; демонстрация необходимости изменения мышления; первичные разработки на основе компьютерных технологий для определения масштабов инновационных изменений
	Применение	Анализ потребностей потребителей (ключевая процедура управления знаниями в инновационных процессах); определение экономической целесообразности новых технологических решений
Развитие	Оценка	Измерение уровня удовлетворенности потребителей
	Поддержка	Разработка инновации и диверсификация возможностей
	Реинновации	Создание подразделения обучения персонала и программное обеспечение инновационного процесса
<i>Инновация радикального процесса</i>		
Генерация	Поиск	Анализ источников информации; обработка полученных данных; оценка потенциала инновации; определение возможностей дальнейших исследований в данном направлении; сотрудничество с научно-исследовательскими организациями
	Восприятие	Анализ информационного потока; исключение несоответствий; выявление ключевых особенностей проблемы
	Рассмотрение	Анализ вариантов решения проблемы путем открытого обсуждения; предупреждение ортодоксальности суждений; стимулирование творческого мышления

1	2	3
Внедрение	Контекстуализация	Анализ и прогнозирование спроса на инновации; ориентация на потребителя; определение приоритетов работы с потребителями
	Применение	Реорганизация системы управления персоналом; создание единой команды профессионалов, которые способны поддерживать инновационные процессы; определение источников инвестирования инновационных процессов; поиск дополнительных средств для поддержки процессов
Развитие	Оценка	Определение экспертов для оценки результатов инновации; передача опыта путем открытого обсуждения
	Поддержка	Координация работы персонала; проведение PR-мероприятий; предоставление СМИ информации о социальной ответственности проекта
	Реинновации	Определение экспертов, обладающих профессиональными компетенциями и навыками практической деятельности в дифференцированных, но взаимодополняющих сферах для поиска возможностей диверсификации инноваций
<i>Инновации улучшенного (модифицированного) продукта</i>		
Генерация	Поиск	Управление процессом обмена идеями на межфункциональных форумах; учет мнений различных экспертов по определенной проблематике
	Восприятие	Генерация и обсуждение новых идей; представление новых идей в виде презентаций; наглядное представление новых идей на инновационных форумах
	Рассмотрение	Назначение лидера и команды экспертов для определения кратко- и долгосрочных преимуществ предложенной инновации
Внедрение	Контекстуализация	Анализ имеющихся знаний в контексте решения конкретных проблем; создание макета изделия перед запуском в производство
	Использование	Пилотный выпуск нового изделия; осуществление пробного маркетинга на ограниченном географическом участке; поддержка инновационных инициатив
Развитие	Оценка	Оценка процесса создания и применения инновации; учет прежних ошибок; создание новых модификаций изделия
	Поддержка	Стимулирование дальнейшего развития инноваций
	Реинновации	Определение возможностей дополнительного использования изделия; поддержка альтернативных предложений

1	2	3
<i>Инновации улучшенного (усовершенствованного) процесса</i>		
Генерация	Поиск	Назначение менеджера по развитию с исследовательскими полномочиями; разработка структуры продукта для ограничения рамок исследования
	Восприятие	Определение источников информации по архитектуре продукта; осуществление декомпозиции работ
	Рассмотрение	Определение результатов процесса и проверка этапов его реализации через формальную и неформальную обратную связь
Внедрение	Контекстуализация	Управление инновационным процессом в соответствии с результатами декомпозиции процесса и регулирования отклонений при необходимости
	Использование	Применение этапов декомпозиции процесса и формирование на этой основе стандартной процедуры управления проектом
Развитие	Оценка	Оценка результатов декомпозиции процесса в инновационном проекте и внесение изменений при необходимости
	Поддержка	Связь результатов декомпозиции процесса с системой ресурсного обеспечения предприятия
	Реинновации	Сочетание результатов декомпозиции процесса с системой ресурсного обеспечения с помощью информационной системы управления; рассмотрение и анализ альтернативных решений по ресурсному обеспечению инновационного процесса

<sup>1</sup> Составлено автором.

Дальнейший анализ позволил сгруппировать различные виды действий и объединить их в рамках одной категории. Если одна категория могла употребляться для обозначения ряда представленных действий, то она получала название «унифицированный шаблон (рутинное действие)».

Путем гармонизации перечня терминов и унифицированных действий по управлению инновациями и изменениями обобщены определенные группы категорий, которые обозначены как «унифицированные шаблоны», что позволило установить связь между теоретическим процессом моделирования и эмпирической информацией.

В соответствии с данными табл. 5.7 выделено восемь «унифицированных шаблонов» управления инновациями и изменениями предприятий: поиск, восприятие, рассмотрение, контекстуализация, применение, оценка, поддержка, реинновация. Таким образом, сформирована иерархическая структура модели рутинных процессов управления инновациями и изменениями (рис. 5.10).



Рисунок 5.10 – Иерархическая структура рутинных процессов управления инновациями и изменениями (авторская разработка)

В результате детального анализа эмпирических данных сформированы унифицированные шаблоны управления инновациями и изменениями на основе рутинных действий. Определены общие процедуры, используемые предприятиями при управлении инновационными процессами. Характеристика шаблонов рутинных действий управления инновациями и изменениями в контексте соответствующих мероприятий, проводимых исследуемыми предприятиями, представлена в табл. 5.8.

Таблица 5.8 – Характеристика шаблонов рутинных действий управления инновациями и изменениями в контексте соответствующих мероприятий, проводимых исследуемыми предприятиями <sup>1</sup>

Этап инновационного процесса	Унифицированный шаблон действий	Характеристика	Мероприятия по управлению знаниями в инновационных процессах
Генерация	Поиск	Средства, с помощью которых потенциальные источники знаний идентифицируются по направлениям, представляющим интерес	Активный анализ внешней среды (анализ технологий, рынков, социальный анализ и т.д.)
	Восприятие	Средства, с помощью которых результаты поиска знаний интегрируются в деятельность предприятия	Анализ сигналов и их передача соответствующим участникам инновационного процесса
	Рассмотрение	Средства, с помощью которых знания преобразовываются в необходимую форму	Концептуальное определение дальнейших действий; стратегическое и оперативное планирование инновационных процессов
Внедрение	Контекстуализация	Средства, с помощью которых формализованные знания будут использованы в определенном организационном контексте	Ресурсное планирование; моделирование знаний; обеспечение реализации функций инновационной деятельности
	Использование	Средства, позволяющие использовать контекстуализированные знания для организационных изменений	Мобилизация персонала и создание команды; планирование циклов знаний; проведение необходимых для инноваций мероприятий
Развитие	Оценка	Средства, с помощью которых оценивается эффективность использования знаний	Послепроектный обзор; обратная связь со стороны рынка / пользователя; изучение с помощью использования / создания и др.
	Поддержка	Средства, с помощью которых процесс использования знаний приобретает устойчивый характер	Обратная связь; решение и преодоление возникших проблем
	Реинновации	Средства, с помощью которых знания и опыт повторно могут найти свое применение	Анализ сигналов и их передача участникам инновационного процесса; накопление инерции для нового инновационного цикла

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таким образом, выявлены унифицированные шаблоны инновационных процессов на основе управления знаниями, в основу которых были положены результаты синтеза эмпирических данных разных инновационных проектов исследуемых предприятий по трем выделенным кластерам (тяжелая промышленность, легкая промышленность, торговля и сервис). Теоретическую основу шаблонов инновационных процессов на основе управления знаниями составили сформированная элементная структура модели развития инновационных способностей предприятия и иерархическая структура рутинных процессов управления инновациями и изменениями. При этом формирование этапов инновационного процесса в контексте унифицированных шаблонов позволило не только раскрыть их сущностную характеристику на исследуемых предприятиях, но и предопределить ряд мероприятий по управлению знаниями в инновационных процессах, способствующих развитию инновационных способностей.

### **Выводы по разделу 5**

В результате разработки научно-методических рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ предприятий можно сделать следующие выводы.

1. Сформированы стратегические направления развития ключевых способностей предприятия, обоснование которых базируется на логической последовательности результатов исследования, а именно: анализе способностей, которые являются принципиально важными для формирования конкурентной позиции предприятий (как сильные, так и слабые); методологии разработки конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей.

2. Разработана структура способностей предприятий, в основу которой были положены сформированные стратегические направления развития ключевых способностей, интерпретация и практическая реализация которой позволяет обосновать логику конфигурации, а также их перечень, имеющий первоочередное значение для формирования конкретных преимуществ.

3. Разработан механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала, включающий теоретический и практический базис, взаимосвязь между которыми обеспечивается посредством иерархической модели способностей персонала предприятия. Реализация механизма позволяет достичь организационных целей в сфере HR-менеджмента, обеспечить высокие стандарты развития человеческих ресурсов и обеспечить формирование конкурентных преимуществ за счет использования знаний, талантов и способностей персонала.

4. Сформированы этапы инновационного процесса на предприятии, через призму которых унифицированы шаблоны действий персонала, которые основываются на сформированной элементной структуре модели развития инновационных способностей предприятия и иерархической структуре рутинных процессов управления инновациями и изменениями. Это позволило предопределить ряд мероприятий по управлению знаниями в инновационных процессах, способствующих развитию инновационных способностей предприятия.

Основные результаты исследования представлены в работах [289; 290; 291; 292; 297; 298; 299; 300; 301; 304].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное решение проблемы разработки теории и методологии формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе развития их ключевых способностей позволило сформулировать следующие выводы.

1. Исследованы теоретические основы конкурентных преимуществ предприятий, с учетом ключевых способностей, что позволило выделить их такие характерные черты, как устойчивость, уникальность, защищенность от имитации конкурентов. Обоснована направленность этих конкурентных преимуществ на создание высокой потребительской ценности, узнаваемой потребителем, что в итоге определяет уникальность предприятия в конкурентной среде и обеспечивает ему преимущество над конкурентами.

2. Сформирована структура терминологической системы исследования конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей посредством выделения в ней двух последовательных, взаимосвязанных и взаимообусловленных блоков: ключевых способностей предприятия и конкурентных преимуществ. Это позволило подтвердить и реализовать главную идею исследования, которая заключается в том, что ключевые способности предприятия определяют их уникальность в конкурентной среде и выступают основой методологии формирования конкурентных преимуществ.

3. Разработана концепция формирования конкурентных преимуществ предприятий на основе ключевых способностей (структурно состоящая из трёх блоков: теоретического, методологического и практического), которой предшествовал критический анализ сущности, отличительных признаков и этапов формирования терминосистем. Взаимосвязь и взаимообусловленность главной идеи исследования с её ключевыми гипотезами реализуются посредством предложенной концепции, позволяющей предприятиями разработать эффективную конкурентную стратегию, основанную на использовании и развитии его ключевых способностей.

4. Проанализировано терминологическое содержание дефиниций категории «ключевые способности предприятия» и проведен полилингвистический синонимический анализ её составляющих, что позволило идентифицировать доминанты ключевых способностей предприятия от уникальности до устойчивости, интерпретация которых была положена в основу разработки методологии формирования конкурентных преимуществ.

5. Разработана предметно-функциональная модель развития ключевых способностей предприятий, основанная на: систематизации теоретических научных подходов к определению роли и места способностей предприятий в формировании конкурентных преимуществ; исследовании подходов к моделированию способностей и компетенций, повышающих потенциал конкурентоспособности предприятий и предопределяющих методологию формирования его конкурентных преимуществ; результатах анализа моделей ключевых способностей предприятий и их взаимосвязи с конкурентными преимуществами. Полиуровневая структура модели обеспечивает ее целостность и единство терминологических связей между блоками, а ее конкретизация и структуризация посредством разработки фреймовой модели позволяет определить места локализации и способы развития ключевых способностей, их носителей и элементы взаимодействия в системе их формирования, а также выявить основные организационные связи, оказывающие влияние на развитие ключевых способностей предприятия с целью формирования его конкурентных преимуществ.

6. Разработана концепция диагностики ключевых способностей предприятий как основы формирования их конкурентных преимуществ. Логика взаимосвязи теоретического и практического базиса в концепции раскрывает цель диагностики, задачи, объекты, субъекты, принципы и доминанты ключевых способностей и детализирует её целевую направленность – идентификацию ключевых способностей и проведение их количественной и качественной оценки. Это позволило выделить основные этапы и методический инструментарий

диагностики ключевых способностей предприятий в контексте формирования конкурентных преимуществ.

7. Сформирована система параметров и критериев, которая положена в основу анкетирования (с применением метода анализа иерархий) при проведении оценки состояния конкурентных преимуществ на базе сбалансированной системы показателей на предприятиях и Луганской Народных Республик, что послужило основой для разработки научно-методологических рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ предприятий.

8. На основе организации заседаний экспертных сессий на исследуемых предприятиях проанализированы их ключевые способности, что дало возможность исследовать практику формирования конкурентных преимуществ и определить степень их формализации, распространенности в отраслях.

Получила дальнейшее развитие динамическая модель оценки эффективности формирования конкурентных преимуществ, базирующаяся на методологии DEA, интерпретация которых позволит предприятиям комплексно подойти к разработке конкурентной стратегии на основе количественной оценки конкурентных преимуществ и оценке их экономических последствий для деятельности.

9. Обобщение информации относительно подходов, методов и методологии анализа способностей предприятий дало возможность разработать процедуру анализа способностей в контексте обеспечения их конкурентных преимуществ, которая включает идентификацию и первичный анализ способностей, формирование их перечня, оценку их по уровню кодификации и диффузии, картографическое представление способностей предприятия в пространстве цикла знаний, их балльную и интегральную оценку, ранжирование, формирование их эффективной конфигурации и определение путей дальнейшего развития, необходимых для обеспечения конкурентных преимуществ предприятий.

10. Разработан методологический инструментарий идентификации ключевых способностей как стратегического актива при разработке конкурентной стратегии, реализация которого базируется на положениях VRIO-анализа,

предполагающего выбор перечня индикаторов стратегических ресурсов предприятия, позволяющих осуществить выбор и сравнение конфигурации стратегических ресурсов, формирующих конкурентные преимущества. В основу таких индикаторов положены сущностные характеристики доминант ключевых способностей предприятия, а именно: устойчивость, уникальность, долгосрочность, сложность имитации. Завершающим этапом реализации методического инструментария идентификации ключевых способностей является расчёт интегрального показателя стратегичности ресурсов, позволяющего сравнить значимость различных групп ресурсов при реализации стратегических целей развития предприятий.

11. На основе интерпретации теории и методологии матричного моделирования в плоскости формирования конкурентных преимуществ построены матрицы ключевых способностей предприятий, применение которых позволяет выявить стратегически сильные способности, формирующие конкурентные преимущества предприятия, а также стратегически слабые способности, ослабляющие его конкурентную позицию. Апробация таких матриц на предприятиях позволила не только оценить их ключевые способности, но и детально исследовать их конкурентную позицию.

12. Разработан научно-методологический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятий на основе развития их ключевых способностей, который направлен на формирование конкурентных преимуществ и представляет собой последовательность управленческих влияний на стратегически сильные и стратегически слабые ключевые способности предприятия. Это позволило детализировать разработанный алгоритм и адаптировать его под сформированные в ходе исследования направления конкурентных стратегий ряда предприятий (машиностроения, пищевой промышленности, торговли и сервиса), а также предопределить альтернативные варианты их развития.

13. Определены стратегические направления формирования и развития ключевых способностей предприятия на основе их конфигурации и

реконфигурации, что позволило разработать структуру конфигурации способностей предприятий. Практическая реализация стратегических направлений формирования и развития ключевых способностей на исследуемых предприятиях, в рамках выделенных кластеров, позволила обосновать логику конфигурации их способностей, имеющих первоочередное значение для методологии формирования конкурентных преимуществ.

14. Разработан механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала, включающий теоретический и практический базис, взаимосвязь между которыми обеспечивается посредством иерархической модели способностей персонала предприятия. Реализация механизма позволяет достичь организационных целей в сфере HR-менеджмента, обеспечить высокие стандарты развития человеческих ресурсов и развить методологию формирования конкурентных преимуществ предприятия за счет использования знаний, талантов и способностей персонала.

15. Сформированы этапы инновационного процесса на предприятии, через призму которых унифицированы шаблоны действий персонала, основанные на сформированной элементной структуре модели развития инновационных способностей предприятия и иерархической структуре рутинных процессов управления инновациями и изменениями. Это позволило разработать ряд мероприятий по управлению знаниями в инновационных процессах, способствующих развитию инновационных способностей предприятия в рамках методологии формирования конкурентных преимуществ.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Заседание Госсовета по вопросу развития конкуренции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/57205>. (Дата обращения 12.04.2018).
2. Технологический подход к формированию конкурентных преимуществ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://msd.com.ua/konkurentnye-preimushhestva/technologicheskij-podhod-k-formirovaniyu-konkurentnyx-preimushhestv/>. (Дата обращения 28.08.2018).
3. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под.ред. В.Д. Щетинина. – М: МО, 1993. – 896 с.
4. Katz D. Cases and Concepts in Corporate Strategy / D. Katz. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2000. – 198 p. – 143 p.
5. Smith G.D. Business Strategy and Policy / G.D. Smith, D.R. Arnold, B.C. Bizzell; [2nd ed. ]. – Boston, Ma.: Houghton Mifflin, 1988.
6. Корпоративный тайм-менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.km.improvement.ru/>. (Дата обращения 04.05.2014).
7. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
8. Кондратюков, С.В. Основные подходы к определению и анализа конкурентоспособности организаций на рынке услуг / С.В. Кондратюков, Е.С. Стаурский // Омский научный вестник. – 2012. – № 2 (106). – С.78-82.
9. Газизуллин, Н.Ф. Конкурентоспособность экономики: комплексный подход / Н.Ф. Газизуллин, А.Х. Нуруллина // Проблемы современной экономики. – 2010. – 2010 № 2. – С. 532-534.
10. Салита, С.В. Теоретические и прикладные аспекты маркетинга и менеджмента / Н.А. Куценко, С.В. Салита // Использование инструментов маркетинга для защиты товаропроизводителей: монография / [под ред. Т.С. Максимовой]. – Луганск: Издательство «Ноулидж», 2015. – Гл. 5.2. – С. 206-232.

11. Портер, М. Конкуренция: учебн. пособие / М. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
12. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
13. Mintzberg, H. Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J.A. Waters // *Strategic Management Journal*. – 1985. – Vol. 6. – P. 257-272.
14. Mintzberg, H. The strategic process / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – European Edition. – 1995. – 156 p.
15. McClelland, D. C *Assessing Human Motivation*. Morristown. New York. 1971. – 242 p.
16. Грант, Р. Современный стратегический анализ (5-е издание) / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
17. Салита, С.В. Инновационные технологии маркетинг-менеджмента / Н.А. Куценко, С.В. Салита // Основные направления механизма защиты и поддержки отечественных производителей: монография / [под ред. Т.С. Максимовой]. – Луганск: Издательство «Ноулидж», 2016. – Гл. 6.3. – С. 282-291.
18. Балабанова, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: Монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
19. Дмитриченко, О.П. К вопросу применения методики оценки долгосрочной конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг // О.П. Дмитриченко, А.Н. Крамарев. Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2011. – № 1(15). – 241 с.
20. Малярчук, О.Г. Адаптаційні здатності підприємства: сутність та місце в ієрархії здатностей підприємства / О.Г. Малярчук // Стратегія підприємства: адаптація організацій до світових суспільно-економічних процесів: Колективна наукова монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. А.П. Наливайка – К.:КНЕУ, 2013. – 452 с. – С. 316-324.

21. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
22. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов. – Харьков.: ХНЭУ, 2004. – 255 с.
23. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАР-ПРЕСС, 1998. – 228 с.
24. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad. – Harvard Business School Press, 1994. – 180 p.
25. Prahalad, C.K. and Hamel, G. «The core competence of the corporation», Harvard Business Review, Vol. 68. – 1990. – P. 43-50
26. Прахалад, К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / К. Прахалад, Г. Хамел; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
27. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
28. Маршалл, А. Принципы экономической науки: в 3-х томах. Т.1. / Маршалл; ред. О. Радынова. – М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1999. – 496 с.
29. Малярчук, О.Г. Принципы формирования конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства / О.Г. Малярчук // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). – С. 93-96.
30. Эггертссон, Т. Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон; пер. с англ. Я. Каждана; науч. ред. пер. А.Н. Нестеренко. – М.: Дело ЛТД, 2001. – 408 с.
31. Кирцнер, М. Конкуренция и предпринимательство / М. Кирцнер / Перевод с англ. докт. экон. наук А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с.
32. Друкер, П. Как обеспечить успех в бизнесе: новаторство и предпринимательство / пер.с англ. В.С. Шишка. – М.:Украина, 1994. – 319 с.
33. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Ф. Хайек. – М.: изографами, 2000. – 256 с.

34. Полухин, А.А. Конкурентные преимущества производителей сельскохозяйственной техники на рынке Орловской области / А.А. Полухин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3. – С. 97-108.

35. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условия кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: монография / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. – 892 с.

36. Косвинцева, Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с.

37. Вальтер, Ж. Конкурентоспособность: Общий подход / Ж. Вальтер // Проект Российско- Европейского центра Экономической политики. – М.: РКЦЭП, 2005. – 52 с.

38. Данилов, И.А. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными учеными / И.А. Данилов, Е.В. Волкова // Вестник Челябинск государственного университета. – 2010. – № 3 (184). – С. 132.

39. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – 800 с.

40. Афоничкина, Е. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия / Е. Афоничкина, Н. Бахарев, А. Лихацкая // Вестник ВУиТ. – 2009. – № 17. – С. 120-128.

41. Грант, Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. –2003. – Вып. 3. – С. 149-156.

42. Воловик, М.Е. Принципы формирования конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства / М.Е. Воловик // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). – С. 93-96.

43. Коротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Коротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59-68.

44. Зайцев, Ю.А. Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ аграрных предприятий / Ю.А. Зайцев // Вестник ХНАУ (серия «Экономические науки»). – 2015. – № 10. – С. 68-82.

45. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: 2007. – 800 с.

46. Салита, С.В. Современные тенденции развития информационно-коммуникационного обеспечения инновационной деятельности предприятий машиностроительного комплекса: монография / [коллектив авт.: С.В. Салита, Р.В. Ободец, В.В. Долгих]. – Луганск: Издательство «Ноулидж», 2018. – 264 с.

47. Міценко, Н.Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г. Міценко, О.С. Смик // Науковий Вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 243-248.

48. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: [учебное пособие] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

49. Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 1995. – 180 с.

50. Ключева, Ю.С. Сервис как конкурентное преимущество / Ю.С. Ключева // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 4 (83). – С. 124-132.

51. Васильева, Н.И. Конкурентные преимущества экспорто- и импорто-ориентированных секторов российской экономики в современных условиях / Н.И. Васильева, А.И. Кашуро // РСМ. – 2018. – № 4 (101). – С. 54-63.

52. Лукьянова, Е.Ю. Использование стратегий и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности / Е.Ю. Лукьянова, Е.Е. Свояк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 10. – 327 с.

53. Садикова, М.О. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур гостиничного бизнеса / М.О. Садикова // Вестник ИНЖЭКОНа, сер. Экономика. – 2008. – Вып. 5 (24). – С. 253-255.
54. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА, 2000. – 241 с.
55. Смолейчук, І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід / І.М. Смолейчук. – Дніпропетровськ: Вид-во УВСІК, 2002. – 260 с.
56. Шумилин, А. Основа конкурентных преимуществ / А. Шумилин, И. Емельянович // Наука и инновации. – 2018. – №183. – С. 44-48.
57. Черкасова, А.А. Управление конкурентными преимуществами гостиничных предприятий / А.А. Черкасова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2014. – № 10 (76). – С. 98-106.
58. Забегин, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: методические подходы / А.В. Забегин // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – №3. – С. 36-41.
59. Жигун, Л.А. Методологические основы динамических состояний конкуренции / Л.А. Жигун, Н.А. Третьяк Н.А. // Современная конкуренция. – 2008. – № 4 – С. 35-58.
60. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 228 с.
61. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.
62. Лавренова, Г.А. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия / Г.А. Лавренова, С.И. Сысоев // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – №4. – С. 34-39.
63. Черевичко, Т.В. Бренд туристской территории как конкурентное преимущество / Т.В. Черевичко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №5 (74). – С. 118-121.

64. Алексеева, Н.И. Оценка реализации стратегии предприятия / Н.И. Алексеева, Д.А. Хозина // Научные труды SWorld. – 2010. – Т. 19. – № 4. – С. 77-79.

65. Андриенко, В.Н. Концепция управления предприятием на основе инновационных бизнес-процессов / В.Н. Андриенко // Економічний вісник НГУ. – 2012. – № 4 (36) – С. 108-113.

66. Министерство экономического развития Луганской Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://merlnr.su/>. (Дата обращения 18.11.2018).

67. Hayes, R.H. Strategic planning forward in reverse? / R.H. Hayes // Harvard Business Review. – 1985. – Vol. 63. – No. 6. – pp. 111-119.

68. Салита, С.В. Теоретико-методические подходы по совершенствованию инновационной деятельности предприятий машиностроительного комплекса на основе информационно-коммуникационных технологий: монография / [коллектив авт.: С.В. Захаров, С.В. Салита, В.В. Долгих, Р.В. Ободец, С.Н. Петров]. – Новочеркасск: Лик, 2018. – 224 с.

69. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 255 с.

70. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю.Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.

71. Андриенко, В.Н. Методы инновационного развития предприятия на основе управления персоналом / В.Н. Андриенко // Экономика, организация управление. – 2016. – № 1. – С. 15-24.

72. Лепа, Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Лепа Н.Н. – Донецк: Юго-Восток, 2003. – 296 с.

73. Фомченкова, Л.В. Оценка конкурентоспособности организации в системе «Потенциал – конкурентное преимущество – конкурентоспособность» / Л.В. Фомченкова, В.С. Крупенькина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 12-2. – С. 175-178.

74. Лавренова, Г.А. Финансовые аспекты стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия / Г.А. Лавренова // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – №2. – С. 45-51.

75. Быков, А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации / А. С. Быков // Проблемы науки. – 2017. – №6 (19). – С. 67-69.

76. Андриенко, В.Н. Экономическая политика управления инновационным потенциалом персонала предприятия / В.Н. Андриенко // Инвестиции. Финансы. Банки. – Симферополь. – 2016. – №1. – С. 3-9.

77. Афанасьев, Н.В. Управление развитием предприятия. Монография. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.

78. Салита, С.В. Концептуальный базис диагностики ключевых способностей предприятия как основа его конкурентных преимуществ / С.В. Салита // Теоретические и методологические аспекты развития современной науки выпуск № 2: коллективная монография / [под ред. А.В. Демидова]. – Москва: НИЦ МИСИ, 2019. – С. 5-55. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://conference-nicmisi.ru/kollektivnyye-monografii.html>. (Дата обращения 07.01.2019).

79. Немченко, О.Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия / О.Н. Немченко, Н.М. Хачатурян, А.Ф. Бакланова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 20. – С. 272-279.

80. Пухальский, В.А. Классификация и формирование конкурентных преимуществ портов / В.А. Пухальский // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. 2015. – №2 (30). – С. 179-184.

81. Захарова, И.А. О необходимости создания краткосрочных конкурентных преимуществ современной организации / И.А. Захарова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 71. – С. 21-39.

82. Афанасьев, Н.В. Управление развитием предприятия. Монография. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.

83. Виханский, О.С. Другой менеджмент: время перемен / О.С. Виханский, А.И. Наумов // Российский журнал менеджмента. – № 3. – 2004. – С. 105-126.

84. Троян, А.В. Классификация и возможности достижения конкурентных преимуществ предприятием / А.В. Троян // Эффективная экономика (электронный журнал). – 2013. – № 11 (30). – С. 53-61.

85. Кнышев, И.В. Классификация долгосрочных конкурентных преимуществ кластерной промышленной корпорации / И.В. Кнышев, М.А. Кукушкин // Вестник СГТУ. – 2009. – № 2 (43). – С. 336-341.

86. Салита, С.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий: проблемы теории и практики: монография / С.В. Салита. – Донецк: ДонНУЭТ имени М. Туган-Барановского, 2018. – 385 с.

87. Войчак, А.В. Конкурентные преимущества компании: сущности и классификация / А.В. Войчак, Р.В. Камышников // Маркетинг в Украине. – 2005. – № 2 (30). – С. 50-53.

88. Козырев, А.А. Рекомендации нобелиата экономике России, или как нам реализовать конкурентные преимущества / А.А. Козырев // Управленческое консультирование. – 2016. – № 1 (85). – С. 47-63.

89. Прокофьева, Е.О. Воздействие интеграционных процессов в ЕАЭС на формирование устойчивых конкурентных преимуществ национальных экономик / Е.О. Прокофьева // Kant. – 2017. – № 3 (24). – С. 186-188.

90. Гончарук, В.А. Развитие предприятия: монография / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2000. – 144 с.

91. Дроздов, И.Н. Концептуальная модель развития психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала: монография / И.Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2004. – 169 с.

92. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 156 с.

93. Види та джерела конкурентних переваг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alive-inter.net/ukr/referat-43281mgvgb>. (Дата обращения 14.07.2015).

94. Салита, С.В. Управление конкурентоспособностью как фактор инновационного развития предприятия / С.В. Салита // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2017. – № 1 (3). Ч.1. – С. 187-189.

95. Беляева, Г.Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г.Я. Беляева, Е.В. Сумина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>. (Дата обращения 25.12.2013).

96. Марцин, В.С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5(119). – С. 97-108.

97. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – Серия 8. «Менеджмент». – 2002. – № 3. – С. 98-115.

98. Коновалова, О.В. Проектная команда как конкурентное преимущество интеллектуальных и творческих организаций в условиях роста бизнес-рисков / О.В. Коновалова, М.А. Федотова // Московский экономический журнал. – 2018. – № 4. – С. 338-345.

99. Гурков, И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий: монография / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2003. – 236 с.

100. Скударь, Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения: монография / Г.М. Скударь. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
101. Selznick, P. Leadership in Administration / P. Selznick. – New York: Harper. – 1957. – 129 p.
102. Ансофф, И. Новая экономическая стратегия / И. Ансофф, М. Макдонелл; сокр. пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
103. Салита, С.В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты / С.В. Салита // Современное общество и наука: социально-экономические проблемы в исследованиях преподавателей вуза: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 27 февр. 2015 г. – Волгоград: ФЕНИКС, 2015. – С. 230-235.
104. Hiroyuki, Itami. Mobilizing Invisible Assets / Itami Hiroyuki, Thomas Roehl. – Harvard University Press, 1991. – 200 p.
105. Ерочкина, Н.В. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Ерочкина, В.Ю. Сапунова, Н.А. Огарёва // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 11-1. – С. 87-89.
106. Салита, С.В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты / Е.В. Вартанова, С.В. Салита // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2013. – № 3 (10). – Кисловодск: «УЦ «МАГИСТР». – С. 62-66.
107. Лебедев, О.С. Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания Белгородской области / О.С. Лебедев, Е.В. Вишневская // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1-1. – С. 53-58.
108. Симченко, О.Л. Анализ и систематизация основных подходов и методов оценки эффективности предприятия / О.Л. Симченко, В.П. Грахов, К.В. Максимов, Е.Л. Чазов // Вестник ЧелГУ. – 2018. – № 7 (417). – С. 104-111.
109. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Стандарты и Качество, 2009. – 464 с.

110. Васюков, И.Л. Роль ресурсного подхода и образовательной среды в подготовке современных лидеров России / И.Л. Васюков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auditorium.ru/v/index.php?a=vconf&c=getForm&r=thesisDesc&CounterThesis=1&idthesis=4189>. (Дата обращения 19.03.2015).

111. Салита, С.В. Генезис підходів до формування конкурентних переваг підприємства / О.В. Вартанова, С.В. Салита // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 263. Т.2. – С. 81-85.

112. Вернелфельд, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернелфельд // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 103-118.

113. Портер, М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2001. – 495 с.

114. Д'яченко, Ю.Ю. Ресурсне забезпечення підвищення кваліфікації персоналу промислових підприємств / Ю.Ю. Д'яченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 3(17). – С. 84-88.

115. Грант, Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 149-156.

116. Салита, С.В. Современные теории обеспечения конкурентных преимуществ предприятия / С.В. Салита // Торговля и рынок: научный журнал. – 2018. – №2(46). – С. 136-143.

117. Петрова, А.Д. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур в современных условиях / А.Д. Петрова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – № 1 (23). – С. 61-65.

118. Савич, Ю.А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий / Ю.А. Савич // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – № 4. – С. 44-48.

119. Бест, М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М.: ТЕИС, 2002. – 350с.

120. Романова, О.С. Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий / О.С. Романова // Современная конкуренция, 2007. – №6. – С. 127-135.

121. Салита, С.В. Организационные факторы конкурентных преимуществ предприятия / С.В. Салита // Экономика и финансы: теория и практика: материалы II Международной научно-практической конференции, 10 марта 2016 г. – Луганск: ЛГУ им. В. Даля, 2016. – С. 390-394

122. Каталевский, Д.Ю. Эволюция концепции стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к правлению // Вестник МГУ. Государственное управление. – 2008. – № 16. – С. 28-36.

123. Саліта, С.В. Організаційні чинники формування конкурентних переваг підприємства / С.В. Саліта // Інноваційні економічні механізми для розвитку підприємств, регіонів, країн: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 13-14 вересня 2013 р. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С. 105-108.

124. Клейнер, Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Б. Клейнер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org\\_factor\\_kpf.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org_factor_kpf.shtml). (Дата обращения 08.08.2017).

125. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен, Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер.: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 148.

126. Тамбовцев, В. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. Т. 8. – С. 5-40.

127. Клейнер, Г.Б. Системный ресурс предприятия \ Г.Б. Клейнер «Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Одиннадцатого всероссийского симпозиума». М.: ЦЭМИ РАН, 2011. – С. 112-156.

128. Салита, С.В. Формирование финансового механизма устойчивого развития предприятия / С.В. Салита // Экономика и общество: проблемы и перспективы развития в условиях неопределённости: материалы XX Международной научно-практической конференции, 21-22 апреля 2016 г. – Челябинск: Челябинский филиал Фин. университета, 2016. – С. 116-119. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/28827077-Ekonomika-i-obshchestvo-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-usloviyah-neopredelyonnosti.html>.

(Дата обращения 29.04.2016).

129. Малярчук, О.Г. Характеристика этапов выявления и развития динамических способностей предприятия // Международный научный журнал Прогресс. – Тбилиси: Изд-во Междунар. акад. соц.-экон. наук. 2013. – № 1-2. – С. 76-80.

130. Суска, А.А. Конкурентный потенциал как категория конкуренции и объект управления / А.А. Суска // Молодой ученый. – 2012. – № 12. – С. 277-279.

131. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

132. Волков, Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести учебных заведений Черноморья. – 2010. – № 1(19). – С. 96-100.

133. Mohamad Faizal Ahmad Zaidi. Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol.\\_2\\_No.\\_6%3B\\_April\\_2011/23.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._6%3B_April_2011/23.pdf). (Дата обращения 01.05.2013).

134. Eisenhardt, K.M., Martin J.A. «Dynamic capabilities: what are they?», *Strategic management journal*, Vol.21, No.10/11. – 2000. – P. 1105-1121.

135. Сторчевой, М.А. Теория фирмы и стратегический менеджмент / М.А. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 131-145.

136. Козлобаева, Е.А. Инновации как фактор конкурентоспособности агропромышленного предприятия / Е.А. Козлобаева, И.А. Глотова,

С.И. Яблоновская, А.Н. Литовкин // Вестник ВГУИТ. – 2018. – № 2 (76). – С. 366-374.

137. Воронкова, А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Из-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.

138. Драгунова, Е.В. Оценка конкурентоспособности коммерческих предприятий / Е.В. Драгунова, Т.А. Финк // Сборник научных трудов НГТУ; Серия «Экономика и менеджмент». – 2009. – № 4(58). – С. 79-84.

139. Т. McGuiness. Dynamic capabilities for entrepreneurship and innovation in marketing –driven organization// The Seventh International Congress: Marketing Trends, Venice, 25-26 January, 2008. – P. 25-29.

140. Кристенсен, К.М. Организационный ответ вызову «подрывных технологий» / К.М. Кристенсен, М. Овердорф // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2 (4). – С. 97-112.

141. Ким, У. Чан Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / У. Чан Ким, М. Моборн. – М.: Нипро, 2005. – 272 с.

142. Андрусенко, Т.А. Стратегия управления знаниями предприятия / Т.А. Андрусенко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logolex.com.ua/articles/10/890/>. (Дата обращения 30.10.2014).

143. Болгова, В.В. Конкуренция: цели и средства публично-правового регулирования / В.В. Болгова // International scientific review. – 2016. – № 1 (11). – С. 65-68.

144. Камалиева, Л.А. К вопросу о путях развития уголовно-правовых мер защиты конкуренции / Л.А. Камалиева, Ю.Г. Следь // БГЖ. – 2018. – № 1 (22). – С. 359-361.

145. Лисенков, М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. – Вып. 2 (58) – 2008. – С. 63-65.

146. Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.

147. Гаращенко, Н.М. Стратегічна платформа підприємства (теоретико-методологічний аналіз): автореферат канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2003. – 20с.

148. Омае, К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

149. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.

150. Шашло, Н.В. Эволюционная трансформация понятийно-категориального аппарата теорий предпринимательства в условиях конкуренции / Н.В. Шашло, О.Ю. Ворожбит, Л. Гуанхай // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 1 (22). – С. 261-265.

151. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4 (36). – С. 53-69.

152. Болотов, С.П. Развитие менеджмента в условиях глобализации. [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-4/5.htm>. (Дата обращения 16.09.2016).

153. Дэй, Дж.С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов/ Джордж С. Дэй; [пер. с англ. В.И. Кузина; под. ред. и предисл. проф. И.В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2008. – 304с.

154. Сарычева, В. Рост фирмы на основе динамических способностей: результаты эмпирического исследования [Электронный ресурс] / В. Сарычева. – Режим доступа: [www.hse.ru/data/207/616/1238/](http://www.hse.ru/data/207/616/1238/) (дата обращения 25.02.2017).

155. Салита, С.В. Методические подходы к формированию терминосистемы исследования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентоспособности / С.В. Салита // Менеджер. Научный журнал ГОУ ВПО «ДонАУ и ГС». – 2018. – № 1(83). – С. 195-200.

156. Шабурова, А.В. Воспроизводство конкурентоспособного трудового потенциала как основа реализации инновационной стратегии организации // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3 Вып. 1 (107). – С. 73-79.

157. Салита, С.В. Концептуальный подход к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия на основе его ключевых способностей / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление: научно-практический журнал. – 2018. – № 12 (103). – С. 17-22. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_36492147\\_84455392.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_36492147_84455392.pdf). (Дата обращения 23.12.2018).

158. Гребешкова, О.М. Реляційна концепція в стратегічному управлінні підприємством / О.М. Гребешкова // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук. проф. А.П. Наливайка]. – К.: КНЕУ, 2013. – С. 60-71.

159. Половян, А.В. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, Н.В. Шемякина, А.В. Матюшин и др. – Донецк: ГУ «ИЭУ», 2017 – 84 с.

160. Завьялов, П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развития рынка / П. Завьялов // Маркетинг. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002. – № 15. – 128 с.

161. Алексеев, С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография / С.Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.

162. Дороніна, М.С. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту / М.С. Дороніна, Г.О. Білоконіна, Д.О. Серіков // Ефективна економіка. – 2017. – № 2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5424>. (Дата обращения 14.08.2017).

163. Салита, С.В. Концепции формирования конкурентных преимуществ предприятия / С.В. Салита // Internationalscientificreview. – March, 2016. – №3 (33).

– NewYork. USA. – P. 85-87. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scientific-conference.com/images/PDF/2016/13/International-scientific-review-3-13.pdf>. (Дата обращения 30.08.2016).

164. Дороніна, М.С. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: [монографія] / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д.Г. Михайленко та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

165. Половян, А.В. Подход к планированию потребности Донецкой Народной Республики в трудовых ресурсах / А.В. Половян, К. И. Сеницына // Вестник Института экономических исследований. – № 3 (7). – 2017. – С. 5-16.

166. Тогузаев, Т.Х. Стратегия развития предприятий пищевой промышленности в условиях растущей конкуренции: монография / Т.Х. Тогузаев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 227 с.

167. Доронина, М.С. Формирование познавательной компетентности специалиста / М.С. Доронина, А.В. Доронін // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Зб наукових праць Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ. Вип. 1 (14). – Харків: ХІБС, 2013. – С. 290-296.

168. Васильченко, В.С. Управління трудовим потенціалом [Навч. посіб.] / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.

169. Половян, А.В. Состояние и перспективы развития пищевой отрасли Донецкой Народной Республики / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: экономика и право. – № 1. – 2018. – С.155-165.

170. Рач, О.Н. Формирование терминологической системы теории принятия решений / О.Н. Рач, А.Ю. Оболенский // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. Праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Вип. 11. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – С. 88-95.

171. Петрушевский, Ю.Л. Антикризисное управление предприятиями розничной торговли / Ю.Л. Петрушевский // Сборник научных трудов. Серия «Финансы, учёт, аудит». – 2018. – Вып. 9 – С. 19-27.

172. Кагарманова, А.И. Механизм управления конкурентоспособностью региона / А.И. Кагарманова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 3. – 326 с.

173. Адлер, Ю. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ / Ю. Адлер // Стандарты и качество. – 2002. – №6. – С. 48-55.

174. Мельников, Г.П. Основы терминоведения / Г.П. Мельников. – М.: Изд-во ун-та дружбы народов, 1991. – 116 с.

175. Петрушевский, Ю.Л. Проблемы формирования инновационного потенциала персонала / Ю.Л. Петрушевский // Сборник научных работ «Стратегические ориентиры устойчивого развития экономических систем». Серия «Экономика». – 2016. – Вып. 2. – С. 171-180.

176. Копылов, А.В. Динамическая модель конкуренции двух фирм на однородном рынке / А.В. Копылов, А.Э. Просви́ров // Успехи современного естествознания. – 2003. – №8. – С. 29-32.

177. Леонтьев, В.Ф. Роль инновационных технологий в обеспечении качества и конкурентоспособности продукции / В.Ф. Леонтьев // Проблемы прогнозирования. – 2001. – № 1. – С. 136 -148.

178. Кулікова, Н.Т. Складові терміносистеми бухгалтерського обліку / Н.Т. Кулікова // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 4 (62). – С. 127-129.

179. Вартанова, О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток: [монографія] / Олена Вікторівна Вартанова. – Луганськ: Вид – во СНУ ім. В.Даля. – 2012. – 340 с.

180. Салита, С.В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия / С.В. Салита, Н.А. Куценко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: материалы V Международной научно-практической Интернет-конференции, 29 февраля 2016 г. – Донецк:

ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – С. 190-194. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28156650>. (Дата обращения 09.03.2016).

181. Петрушевский, Ю.Л. Управление деятельностью промышленных предприятий в условиях кризиса / Ю.Л. Петрушевский // Сборник научных трудов. Серия «Финансы, учёт, аудит». – 2016. – Вып. 3 – С. 15-22.

182. Припотень, В.Ю. Оценка конкурентоспособности коммерческих предложений предприятий гостиничного бизнеса / В.Ю. Припотень, А.Н. Кузминов, Н.П. Семенова, В.И. Хомутов // Технологии. Организация. Производство. Научный журнал. – 2018. – № 2 (10). – С. 4-8.

183. Рагимов, Ф.И. Факторы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / Ф.И. Рагимов // Пространство экономики. – 2012. – № 4-3. – С. 141-146.

184. Ильичев, П.Н. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев и др. – Москва: Советская энциклопедия, 1983. – 836 с.

185. Мочерный, С.В. Экономический словарь-справочник / Под ред. С.В. Мочерного. – Киев: Фемина, 1995. – 368 с.

186. Припотень, В.Ю. Инновационная стратегия как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия / В.Ю. Припотень, Е.А. Никишина // Торговля и рынок. – 2017. – № 1. – С. 101-106.

187. Глоссарий по менеджменту. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.vocable.ru](http://www.vocable.ru). (Дата обращения 11.04.2017).

188. Бэлл, Д. Грядущее постиндустриальное общество / Дэниел Бэлл; пер. с англ.; изд. 2-ое, испр. и доп. – Москва: Academia, 2004. – 940 с.

189. Ващенко, Н.В. Развитие предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Донецк, 2016. – 428 с.

190. Смольянова, Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. – № 2. – С. 336-344.

191. Припотень, В.Ю. Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия / В.Ю. Припотень, Л.И. Рябенко, Д.О. Бецан // Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». – 2016. – № 3. – 2016. – С. 158-168.

192. Безрукова, Т.Л. Факторы конкурентоспособности малых агропромышленных предприятий Кыргызской Республики / Т.Л. Безрукова, А.М. Базиева // Вестник кыргызско-российского славянского университета. – 2016. – № 2. – С. 7-9.

193. Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://denis-pushilin.ru/news/denis-pushilin-tolko-vmeste-my-smozhem-sdelat-donbass-silnym-razvitym-gosudarstvom/> (Дата обращения 08.12.2017).

194. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17(1). – P. 99-120.

195. Осовська, Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юркевич, Й.С. Завадський. – К.: Кондор, 2009. – 358с.

196. Безрукова, Т.Л. Оптимизация транспортно-логистической инфраструктуры регионов как фактор повышения конкурентоспособности российской экономики / Т.Л. Безрукова, С.С. Купавых, О.А. Печерская // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. – 2016. – № 1. – С. 430-432.

197. Gopesh Anand A, Peter T. Ward, Mohan V. Tatikonda s , David A. Schilling. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure // Journal of Operations Management 27, 2009. – P. 444-461.

198. Ухтомский, А.А. Статьи разных лет. 1887-1939. / А.А. Ухтомский. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

199. Салита, С.В. Принципиальные подходы к идентификации ключевых способностей предприятия / С.В. Салита // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2017. – № 7. – С. 32-39.

200. Бородин, Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности предприятия / Д.В. Бородин // Экономика и управление. – 2014. – № 11(120). – С. 49-54.

201. Салита, С.В. Ключевые способности предприятия как основа формирования устойчивых конкурентных преимуществ / С.В. Салита // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2017. – № 8. – С. 46-55.

202. Безрукова, Т.Л. Выбор и реализация стратегии конкурентного поведения предприятий мебельного сегмента экономики / Т.Л. Безрукова, К.Н. Целых // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 12-2. – С. 285-289.

203. Нельсон, Р.Р. и Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Издательство ЗАО «ФИНСТАТИНФОРМ». – 2000. – 474 с.

204. Безрукова, Т.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций / Т.Л. Безрукова, А.Н. Борисов, И.И. Шанин // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 1. – С. 44-50.

205. Саліта, С.В. Спроможності підприємства: термінологічний зміст та ознаки / С.В. Саліта // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції з економіки, 16-17 серпня 2013 р. – Сімферополь: НО «Economics», 2013. – С. 38-41.

206. Amit, R. Schoemaker, P.J.H. «Strategic assets and organizational rent», Strategic Management Journal, – Vol.14, No.1, 1993. – P. 33-46.

207. Безрукова, Т.Л. Анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятий в условиях неопределенности рыночной ситуации / Т.Л. Безрукова, А.Н. Соломахин, О.М. Житкова. – М.: Компания КноРус, 2010. – 152 с.

208. Фаизова, Э.Ф. Повышение конкурентоспособности предприятия / Э.Ф. Фаизова // Вестник СамГУ. – 2012. – № 10. – С. 76-82.

209. Jeke, I.R. The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China// Dissertation no. 3627 Digitaldruckhaus, Konstanz, 2009. Access mode: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3627/\\$FILE/dis3627.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3627/$FILE/dis3627.pdf). (Дата обращения 14.09.2013).

210. Teece, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – № 28. – P. 1319-1350.

211. Безрукова, Т.Л. Совершенствование управления эффективным развитием экономической деятельности предприятий / Т.Л. Безрукова, А.Н. Борисов, И. И. Шанин // *Общество: политика, экономика, право*. – 2012. – № 3. – С. 45-52.

212. Вартанова, Е.В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты / Е.В. Вартанова, С.В. Салита // *Современные фундаментальные и прикладные исследования*. – 2013. – № 3(10). – С. 62-66.

213. McLagan, P.A., *Models for Excellence*, The American Society for Training and Development, Washington, DC. – 1983. – P. 1-10.

214. Spencer, J.r.L.M. and Spencer, S.M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, New York, NY. – 1993. – P. 391-395.

215. Andriessen, D. and Tiessen, R., *Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*, Pearson Education, London. – 2000. – P. 140-157.

216. Неретина, Е.А. Динамические способности и стратегическая архитектура компании / Е.А. Неретина // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. – 2011. – № 1 (17). – С. 111-115.

217. Coyne, K.P. Sustainable competitive advantage – what it is and what it isn't / K.P. Coyne. – *Business Horizons*. – Indiana University, 1996. – 170 p.

218. Knott, P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A.W. Pearson, R. Taylor // *International Journal of Technology Management*, 1996. – № 11. – P. 494 – 503.

219. Малярчук, О.Г. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О.Г. Малярчук, О.М. Гребешкова// Бізнес-Інформ. – 2013. – № 7. – С. 321-326.

220. Оценка и подбор персонала на основе системы моделирования компетенцийTriMetrix® по методике DISC. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----7sbbavc6ammeeglpp5e.xn--p1ai/>. (Дата обращения 17.07.2018).

221. Салита, С.В. Типизация ключевых способностей предприятия / Н.Д. Свиридова, С.В. Салита // Bulletin of Science and Practice. Scientific journal (Бюллетень науки и практики). – 2017. – №12 (25). – С. 285-292.

222. Салита, С.В. Классификация способностей предприятия, формирующих его конкурентные преимущества / С.В. Салита // Экономика и менеджмент: реалии современного развития: материалы научно-практической конференции, 12 декабря 2018 г. / отв. ред. Тисунова В.Н. / – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2018. – С. 128-130.

223. Салита, С.В. Модели формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 3А. – С. 517-528.

224. Салита, С.В. Модель формирования ключевых способностей предприятия / С.В. Салита // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 2 (29). – Кисловодск: «УЦ «МАГИСТР». – С. 45-49.

225. Верба, В.А. Управління розвитком компанії / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

226. Неганова, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе развития ключевых компетенций: дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05 / И.С. Неганова. – Екатеринбург, 2006. – 200 с.

227. Глазьев, С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВладДар. – 1993. – 310 с.

228. Салита, С.В. Подходы к формированию системы корпоративной социальной ответственности в организациях / С.В. Салита, Н.А. Куценко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития: материалы XXXV Международной научно-практической конференции, 24 февраля, 21 марта 2017 г. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – С. 24-28. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28831019>. (Дата обращения 14.04.2017).

229. Народная Трибуна. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nt1941.su/allnews/important\\_day/2553-programma-razvitiya-luganskoy-narodnoy-respuliki-na-2018-2023-gody.html](http://nt1941.su/allnews/important_day/2553-programma-razvitiya-luganskoy-narodnoy-respuliki-na-2018-2023-gody.html). (Дата обращения 26.08.2018).

230. Салита, С.В. Концептуальные подходы к диагностике ключевых способностей промышленного предприятия / С.В. Салита // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2018. – № 2(8). Ч. 2. – С. 116-122. (РИНЦ).

231. Салита, С.В. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия / С.В. Салита, Н.А. Куценко // Europeanresearch. – July 28-29, 2016. – № 7(18). – London, UnitedKingdom. – P. 33-35.

232. Henderson, R. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research / R. Henderson, I. Cockburn // Strategic Management Journal. – 1995. – № 15 [Special Issue]. – P. 63-84.

233. Верба, В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.

234. Верба, В.А. Діагностика компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 18. – 2007. – С. 166-172.

235. Малярчук, О.Г. Характеристика этапов выявления и развития динамических способностей предприятия // Международный научный журнал Прогресс. – Тбилиси: Изд-во Междунар. акад. соц.-экон. наук. 2013. – № 1-2. – С. 76-80.

236. Катькало, В.К. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм. [Электронный ресурс] / В.К. Катькало. – Режим доступа: [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org\\_factor\\_kpf.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org_factor_kpf.shtml). (Дата обращения 01. 10.2018).

237. Chesbrough, H.W. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003. – 220 p.

238. Салита, С.В. Пріоритети фінансового аналізу діяльності підприємств в умовах фінансової кризи / С.В. Салита // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. –№8 (215). – С. 164-171.

239. Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gkslnr.su/>. (Дата обращения 16.12.2018).

240. Экономическое развитие ДНР-ЛНР. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lugansk-lg-ua.livejournal.com/634992.html>. (Дата обращения 29.01.2019).

241. Салита, С.В. Определение факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятия / С.В. Салита // Актуальные проблемы управления в различных сферах общества: материалы научно-практической конференции, 25 января 2017 г. – Челябинск, АНОО «Уральский финансово-юридический университет, 2017. – С. 15-17.

242. Салита, С.В. Роль финансов в формировании конкурентных преимуществ предприятия / С.В. Салита, Н.А. Куценко // Актуальные тренды регионального и местного развития: сборник статей по материалам III(XI) Международной научно-практической конференции, 22 марта 2016 г. – Самара: САГМУ, 2016. – С. 62-68. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/40773537-Aktualnye-trendy-regionalnogo-i-mestnogo-razvitiya.html>. (Дата обращения 15.07.2016).

243. Nonaka, I. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York: Oxford University Press, 1995. – 145 p.

244. Boisot, M. Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategic of firms / M. Boisot // Research Policy. – № 24. – P. 489-506.

245. Вартанова, О.В. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 16(170). – С. 26-29.

246. Салита, С.В. Проблемы и перспективы развития системы налогообложения Луганской Народной Республики / С.В. Салита // Экономика непризнанных республик: проблемы функционирования и перспективы развития: материалы I Международной научно-практической конференции, 3-4 июля, 2015 г. – г. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2015. – С. 69-77.

247. Вартанова, О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: [монографія] / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко, О.С. Харітонова. – Луганськ: вид – во «Ноулідж», 2011. – 176 с.

248. Tidd, J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation / J. Tidd [2nd Edition]. – Imperial College Press: London, 2006. – 437 p.

249. Жгун, Т.В. Построение интегральной характеристики качества жизни субъектов Российской Федерации с помощью метода главных компонент / Т.В. Жгун // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – Т. 10. – № 2. – С. 214-235.

250. Разумовская, Е.А. Сравнительная оценка конкурентоспособности компаний частного и государственного секторов российской экономики на основе операционной эффективности // Е.А. Разумовская, Д.С. Воронов,

С.В. Придвижкин. Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 6. – С. 1847-1866.

251. Салита, С.В. Идентификация активов знаний, формирующих ключевые способности предприятия / С.В. Салита // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XX международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». – 25 сентября 2018. – С.118-126.

252. Салита, С.В. Интегральная оценка эффективности формирования конкурентных преимуществ предприятия / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2018. – № 4. – С. 3-10.

253. Баранов, А.О. Оценка эффективности инновационных проектов с использованием опционного и нечетко-множественного подходов / А.О. Баранов, Е.И. Музыко, В.Н. Павлов. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2018. – 336 с.

254. Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь / Перевод Ассоциации по сертификации «Русский регистр». – Москва: Русский регистр, изд. 3-е. – 2005. – 48 с.

255. Drucker, Peter Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example / Peter Drucker; Introduction by Danica Purg. – Bled: IEDC – Bled School of Management, 2005. – 354 p.

256. Шархова, А.В. Словарь финансово-экономических терминов / А.В. Шархова, А.А. Килячков, Е. В. Маркина и др.; под общ. ред. д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. – 2-е изд – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 1168 с.

257. The Global Competitiveness Report 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>. (Дата обращения 28.01.2019).

258. IMD WorldCompetitivenessYearbook. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2018>. (Дата обращения 28.01.2019).

259. DoingBusiness, Всемирный банк. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/doing-business>. (Дата обращения 07.07.2018).

260. Ежегодный доклад ЮНИДО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/10021488/unido-file-10021488>. (Дата обращения 13.11.2017).

261. Trademap, Международная торговая карта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics>. (Дата обращения 01.12.2018).

262. Trade Logistics in the Global Economy. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/pdf/128355-WP-P164390-PUBLIC-LPIfullreportwithcover.pdf>. (Дата обращения 12.01.2019).

263. Матвеева, Я.А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности: дис. ... канд.экон. наук. ФГБУН «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук» (ИЭ УРО РАН), Екатеринбург, 2017. – 248 с.

264. Орлов, А.И. Теория нечетких множеств – часть теории вероятностей // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. 2013. №92. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-nechetkih-mnozhestv-chast-teorii-veroyatnostey>. (Дата обращения: 07.02.2019).

265. Суханова, Е.И. Прогнозирование показателей стабилизационных процессов экономики России на основе моделей векторной авторегрессии / Е.И. Суханова, С.Ю. Ширнаева / Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9 (часть 7) – С. 1590-1595.

266. Мандрикова, О.В. Метод моделирования данных критической частоты на основе совмещения вейвлет-преобразования и моделей авторегрессии проинтегрированного скользящего среднего // О.В. Мандрикова, Н.В. Глушкова. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2011. №19-1 (114). [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-modelirovaniya-dannyh-kriticheskoy-chastoty-na-osnove-sovmescheniya-veyvlet-preobrazovaniya-i-modeley-avtoregressii>.

(Дата обращения: 07.02.2019).

267. Мандрикова, О.В. Метод моделирования данных критической частоты на основе совмещения вейвлет-преобразования и моделей авторегрессии проинтегрированного скользящего среднего // О.В. Мандрикова, Н.В. Глушкова. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2011. №19-1 (114). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-modelirovaniya-dannyh-kriticheskoy-chastoty-na-osnove-sovmescheniya-veyvlet-preobrazovaniya-i-modeley-avtoregressii>.

(Дата обращения: 07.02.2019).

268. Лемешко, Б.Ю. Критерии проверки гипотез о случайности и отсутствии тренда / Б.Ю. Лемешко, И.В. Веретельникова. Руководство по применению. – Новосибирск, 2015. – 122 с.

269. Чепурко, В.А. О дисперсиях статистик критерия гонд-трипфостера – стюарта // Вестник СПбГУ. – Сер. 1. Т. 3 (61). – Вып. 2. – 2016. С. 253-263.

270. Орлов, Ю.Н. Индикативные статистики для нестационарных временных рядов // Ю.Н. Орлов, Д.О. Шагов. Препринты ИПМ им. М.В. Келдыша. 2011. № 53. 20 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://library.keldysh.ru/preprint.asp?id=2011-53>. (Дата обращения 23.05.2014).

271. Косовцева, Т.Р. Технологии обработки экономической информации / Т.Р. Косовцева, В.В. Беляев. Адаптивные методы прогнозирования. Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 230 с.

272. Шориков, А.Ф. Оптимизация гарантированного результата в динамической модели управления инновационным процессом на предприятии // А.Ф. Шориков, В.А. Бабенко. Экономика региона. 2014. №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-garantirovannogo-rezultata-v-dinamicheskoj-modeli-upravleniya-innovatsionnym-protsessom-na-predpriyatii>. (Дата обращения: 07.02.2019).

273. Салита, С.В. Формирование ключевых способностей предприятия на основе анализа стратегических ресурсов / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Торговля и рынок: научный журнал. – 2017. – № 4 (44). Том 2. – С. 124-133.

274. Салита, С.В. Выявление тенденций в развитии хозяйственных связей регионов / С.В. Салита // Россия в глобальной экономике: вызовы и институты развития: материалы III Международного политэкономического конгресса и VI Международной научно-практической конференции, 26-28 мая 2016 г. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 433-438.

275. Салита, С.В. Конкурентное позиционирование предприятия на основе ключевых способностей / С.В. Салита // Торговля и рынок: научный журнал. – 2018. – № 1 (45). – С. 156-170.

276. Салита, С.В. Формирование конкурентоспособности машиностроительных предприятий ЛНР и ДНР / С.В. Салита // Глобальные тенденции и национальные вызовы научно-технологического развития в условиях инновационной экономики: сб. науч. трудов Междунар. научно-практ. конф., 26-27 февр. 2018 г. – Ставрополь: СтГАУ, 2018. – С. 68-71.

277. Салита, С.В. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей / С.В. Салита // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Том 8, № 12А. – С. 517-528.

278. Banker, R. D., A. Charnes, and W. W. Cooper. 1984. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science* 30: 1078–1092.

279. Charnes, A., W. W. Cooper, and E. Rhodes. 1978. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research* 2: 429–444.

280. Cherchye, L., and T. V. Puyenbroeck. 2001. A comment on multi-stage DEA methodology. *Operations Research Letters* 28(2): 93–98.

281. Нижегородцев, Р.М. Кудревич Виктория Вадимовна Прогнозирование показателей социально-экономического развития региона // Р.М. Нижегородцев, Е.И. Пискун. Экономика региона. 2017. №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-pokazateley-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona-1>. (Дата обращения: 07.02.2019).

282. Машунин, Ю.К. Прогнозирование развития экономики региона с использованием таблиц «Затраты выпуск» // Ю.К. Машунин, И.А. Машунин. Экономика региона. 2014. №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-razvitiya-ekonomiki-regiona-s-ispolzovaniem-tablits-zatraty-vypusk>. (Дата обращения: 07.02.2019).

283. Рекіянов, С.О. Принципові підходи до оцінки конкурентних позицій підприємства / С.О. Рекіянов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 2(120). – С. 421-424.

284. Рекіянов, С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством / С.О. Рекіянов // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 218. – С. 154-156.

285. Рекіянов, С.О. Конкурентна позиція як головний чинник формування конкурентної стратегії підприємства / С.О. Рекіянов // Проблеми економічного розвитку України на шляху до інтеграції у європейський простір: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листоп. 2008 р.: тези доповід. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. – С. 340-344.

286. Труніна, І.М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія] / Ірина Михайлівна Труніна. – Харків: Вид-во «Точка», 2013. – 436 с.

287. Восемь компетенций SHL. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-kompetentsii/vosem-kompetentsiy-shl.html>. (Дата обращения 16.08.2018).

288. Станченко, А. Прогноз «Бизнес-компетенции-2020» от АТД / А. Станченко, Л. Богданов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1741>. (Дата обращения 07.05.2018).

289. Салита, С.В. Оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: методические аспекты / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – № 4 (12). – С. 34-41.

290. Салита, С.В. Конфигурация способностей предприятия на основе стратегических направлений их формирования и развития / С.В. Салита // Торговля и рынок: научный журнал. – 2018. - №3(47), т.2 – С. 125-132.

291. Салита, С.В. Стратегические направления процесса формирования и развития ключевых способностей предприятия / С.В. Салита // Научные разработки: евразийский регион: материалы международной научной конференции теоретических и прикладных разработок, 27 ноября 2018 г. – Москва: Издательство Инфинити, 2018. – С. 37-43.

292. Салита, С.В. Кластерный подход в повышении конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности / И.А. Ангелина, С.В. Салита // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2018. – № 3. – С. 13-22.

293. Немашкало, О.А. Розвиток людських ресурсів в міжнародному бізнесі: дис. кандидата екон. наук: спец. 08.00.02 / Немашкало Олена Анатолівна. – Луганськ, 2009. – 235 с.

294. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебн. пособ. / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.

295. Скляр, Є.П. Застосування компетентнісного підходу у розвитку персоналу підприємств / Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – 3(192). Ч.ІІ. – С. 65-71.

296. Штангрет, А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

297. Салита, С.В. Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей предприятия / С.В. Салита // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2019. – № 1(46) – с. 257-

261. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/146/article-146-2318.pdf>. (Дата обращения 15.02.2019).

298. Салита, С.В. Обеспечение конкурентных преимуществ предприятия на основе развития способностей персонала / И.А. Ангелина, С.В. Салита // International Conference «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration», December 12, 2018. – Beijing. PRS, Minzu University of China. – P. 19-27.

299. Салита, С.В. Формирование и развитие инновационных способностей предприятия / С.В. Салита // Торговля и рынок: научный журнал. – 2018. – № 4(49). – С. 146-153.

300. Салита, С.В. Роль знань у постіндустріальному суспільстві / С.В. Салита // Сучасний стан та перспективи розвитку економіки України: матеріали ХХVІІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 2-3 серпня 2013 р. – Львів: НО «Economics», 2013. – С. 89-91.

301. Салита, С.В. Необходимость обеспечения конкурентных преимуществ промышленных предприятий Луганской Народной Республики в трансформационном периоде / С.В. Салита, Н.А. Куценко // Научные разработки: евразийский регион: материалы международной научной конференции теоретических и прикладных разработок, 18 декабря 2018 г. – Москва: Издательство Инфинити, 2018. – С. 8-13.

302. Чесборо, Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесборо. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.

303. West Joel, Gallagher Scott. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software (англ.) // R&D Management. – 2006-06-01. – Vol. 36, iss. 3. – P. 319-331.

304. Салита, С.В. К вопросу о доминантах ключевых способностей предприятия / С.В. Салита // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: VIII международная научно-практическая интернет-конференция ДонНУЭТ, 27 февраля 2019. – С. 58-61.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Показатели блока «Финансы» сбалансированной системы показателей исследуемых предприятий  
ООО «Галактика»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс.откл.		Отн. откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	16654	9006	10079	-7648	1073	-45,9	11,9	54,1	111,9
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,27	0,16	0,18	-0,11	0,02	-40,7	12,5	59,3	112,5
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	3,38	1,66	1,72	-1,72	0,06	-50,9	3,6	49,1	103,6
	4. Индекс постоянного актива	0,73	0,84	0,82	0,11	-0,02	15,1	-2,4	115,1	97,6
	5. Коэффициент автономии	0,84	0,78	0,78	-0,06	0	-7,1	0	92,9	100
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0,01	0	0,01	0	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,19	0,28	0,28	0,09	0	47,4	0	147,4	100
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,388	0,249	0,248	-0,139	-0,001	-35,8	-0,4	64,2	99,6
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,989	1,253	1,291	-0,736	0,038	-37	3	63	103
	3. Коэффициент текущей ликвидности	2,403	1,609	1,669	-0,794	0,06	-33	3,7	67	103,7
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,38	1,4	1,42	0,02	0,02	1,4	1,4	101,4	101,4
	2. Фондоотдача	4,74	4,15	4,06	-0,59	-0,09	-12,4	-2,2	87,6	97,8
	3. Фондоёмкость	0,21	0,24	0,25	0,03	0,01	14,3	4,2	114,3	104,2
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,84	3,81	4,01	0,97	0,2	34,2	5,2	134,2	105,2
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,96	5,89	6,43	0,93	0,54	18,8	9,2	118,8	109,2
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9	7,45	6,58	-1,55	-0,87	-17,2	-11,7	82,8	88,3
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,64	1,72	1,82	0,08	0,1	4,9	5,8	104,9	105,8
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	20,13	19,52	17,92	-0,61	-1,6	-3	-8,2	97	91,8

Продолжение приложения А  
ООО «Омегаплюс»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс.откл.		Отн. откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	3614,8	3682,1	3439,1	67,3	-243	1,9	-6,6	101,9	93,4
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,14	0,15	0,13	0,01	-0,02	7,1	-13,3	107,1	86,7
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	4,14	4,66	3,91	0,52	-0,75	12,6	-16,1	112,6	83,9
	4. Индекс постоянного актива	0,86	0,85	0,87	-0,01	0,02	-1,2	2,4	98,8	102,4
	5. Коэффициент автономии	0,91	0,9	0,9	-0,01	0	-1,1	0	98,9	100
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,1	0,11	0,11	0,01	0	10	0	110	100
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1,786	1,772	1,608	-0,014	-0,164	-0,8	-9,3	99,2	90,7
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,941	1,937	1,814	-0,004	-0,123	-0,2	-6,4	99,8	93,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	2,396	2,313	2,198	-0,083	-0,115	-3,5	-5	96,5	95
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,87	1,11	1,15	0,24	0,04	27,6	3,6	127,6	103,6
	2. Фондоотдача	1,11	1,48	1,54	0,37	0,06	33,3	4,1	133,3	104,1
	3. Фондоёмкость	0,9	0,67	0,65	-0,23	-0,02	-25,6	-3	74,4	97
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,72	4,95	5,15	0,23	0,2	4,9	4	104,9	104
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	63,14	72,6	62,46	9,46	-10,14	15	-14	115	86
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	12,27	11,65	11,61	-0,62	-0,04	-5,1	-0,3	94,9	99,7
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,93	1,23	1,28	0,3	0,05	32,3	4,1	132,3	104,1
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	26,63	38,11	39,88	11,48	1,77	43,1	4,6	143,1	104,6

Продолжение приложения А

ООО «Омега»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс.откл.		Отн. откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-5784	-2592	-8447	3192	-5855	-55,2	225,9	44,8	325,9
	2. Коэффициент маневренности СОС	2,64	9,67	3,44	7,03	-6,23	266,3	-64,4	366,3	35,6
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-59,02	-25,41	-70,98	33,61	-45,57	-56,9	179,3	43,1	279,3
	4. Индекс постоянного актива	-1,64	-8,67	-2,44	-7,03	6,23	428,7	-71,9	528,7	28,1
	5. Коэффициент автономии	-0,27	-0,03	-0,21	0,24	-0,18	-88,9	600	11,1	700
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	1,39	1,04	1,46	-0,35	0,42	-25,2	40,4	74,8	140,4
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	-4,68	-37,08	-5,79	-32,4	31,29	692,3	-84,4	792,3	15,6
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,324	0,425	0,126	0,101	-0,299	31,2	-70,4	131,2	29,6
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,762	3,356	0,878	1,594	-2,478	90,5	-73,8	190,5	26,2
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,802	3,404	0,896	1,602	-2,508	88,9	-73,7	188,9	26,3
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	4,8	5,93	5,34	1,13	-0,59	23,5	-9,9	123,5	90,1
	2. Фондоотдача	9,43	17,8	13,77	8,37	-4,03	88,8	-22,6	188,8	77,4
	3. Фондоёмкость	0,11	0,06	0,07	-0,05	0,01	-45,5	16,7	54,5	116,7
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	9,78	8,9	8,72	-0,88	-0,18	-9	-2	91	98
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	11,91	10,63	10,25	-1,28	-0,38	-10,7	-3,6	89,3	96,4
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	13,85	22,66	13,3	8,81	-9,36	63,6	-41,3	163,6	58,7
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	-19,19	-42,79	-42,02	-23,6	0,77	123	-1,8	223	98,2
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	178,13	526,52	518,12	348,39	-8,4	195,6	-1,6	295,6	98,4

Продолжение приложения А  
ООО «Свет Востока»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс.откл.		Отн. откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-660	239	1076	899	837	-136,2	350,2	-36,2	450,2
	2. Коэффициент маневренности СОС	-0,25	0,06	0,21	0,31	0,15	-124	250	-24	350
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-1,97	0,5	2,09	2,47	1,59	-125,4	318	-25,4	418
	4. Индекс постоянного актива	1,25	0,94	0,79	-0,31	-0,15	-24,8	-16	75,2	84
	5. Коэффициент автономии	0,66	0,83	0,89	0,17	0,06	25,8	7,2	125,8	107,2
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0	0	0				
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,52	0,2	0,13	-0,32	-0,07	-61,5	-35	38,5	65
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,046	0,1	0,171	0,054	0,071	117,4	71	217,4	171
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,268	0,708	1,866	0,44	1,158	164,2	163,6	264,2	263,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,515	1,288	2,658	0,773	1,37	150,1	106,4	250,1	206,4
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	9,13	8,36	7,46	-0,77	-0,9	-8,4	-10,8	91,6	89,2
	2. Фондоотдача	11,09	10,44	10,07	-0,65	-0,37	-5,9	-3,5	94,1	96,5
	3. Фондоёмкость	0,09	0,1	0,1	0,01	0	11,1	0	111,1	100
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	51,55	41,98	28,73	-9,57	-13,25	-18,6	-31,6	81,4	68,4
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	119,48	92,09	50,02	-27,39	-42,07	-22,9	-45,7	77,1	54,3
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	26,53	33,91	54,28	7,38	20,37	27,8	60,1	127,8	160,1
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	13,91	11,1	8,64	-2,81	-2,46	-20,2	-22,2	79,8	77,8
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	107,71	90,96	80,63	-16,75	-10,33	-15,6	-11,4	84,4	88,6

Продолжение приложения А  
ООО «Юз Авто Дон»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс.откл.		Отн. откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-8746	-7263	-2998	1483	4265	-17	-58,7	83	41,3
	2. Коэффициент маневренности СОС	-13,09	-4,9	-1,14	8,19	3,76	-62,6	-76,7	37,4	23,3
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-1,1	-0,96	-0,52	0,14	0,44	-12,7	-45,8	87,3	54,2
	4. Индекс постоянного актива	14,09	5,9	2,14	-8,19	-3,76	-58,1	-63,7	41,9	36,3
	5. Коэффициент автономии	0,01	0,03	0,05	0,02	0,02	200	66,7	300	166,7
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,84	0,83	0,66	-0,01	-0,17	-1,2	-20,5	98,8	79,5
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	71,64	33,11	18,92	-38,53	-14,19	-53,8	-42,9	46,2	57,1
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,129	0,253	0,241	0,124	-0,012	96,1	-4,7	196,1	95,3
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,701	0,819	0,918	0,118	0,099	16,8	12,1	116,8	112,1
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,88	0,999	1,047	0,119	0,048	13,5	4,8	113,5	104,8
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,75	1,13	1,21	-0,62	0,08	-35,4	7,1	64,6	107,1
	2. Фондоотдача	7,99	6,17	8,64	-1,82	2,47	-22,8	40	77,2	140
	3. Фондоемкость	0,13	0,16	0,12	0,03	-0,04	23,1	-25	123,1	75
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,24	1,39	1,4	-0,85	0,01	-37,9	0,7	62,1	100,7
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,65	2,28	2,3	-1,37	0,02	-37,5	0,9	62,5	100,9
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,98	1,3	1,43	-0,68	0,13	-34,3	10	65,7	110
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	106,12	52,13	30,18	-53,99	-21,95	-50,9	-42,1	49,1	57,9
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	8,61	7,22	9,33	-1,39	2,11	-16,1	29,2	83,9	129,2

Продолжение приложения А  
Ресторан «Аркадия»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	1124	1991	2299	867	308	77,1	15,5	177,1	115,5
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,7	0,86	0,74	0,16	-0,12	22,9	-14	122,9	86
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	2,14	0,88	1,45	-1,26	0,57	-58,9	64,8	41,1	164,8
	4. Индекс постоянного актива	0,3	0,14	0,26	-0,16	0,12	-53,3	85,7	46,7	185,7
	5. Коэффициент автономии	0,63	0,57	0,69	-0,06	0,12	-9,5	21,1	90,5	121,1
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,23	0,28	0,18	0,05	-0,1	21,7	-35,7	121,7	64,3
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,58	0,77	0,45	0,19	-0,32	32,8	-41,6	132,8	58,4
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,053	0,006	0,032	-0,047	0,026	-88,7	433,3	11,3	533,3
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	3,277	1,689	3,017	-1,588	1,328	-48,5	78,6	51,5	178,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	4,397	4,232	5,303	-0,165	1,071	-3,8	25,3	96,2	125,3
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	5,54	5,92	4,67	0,38	-1,25	6,9	-21,1	106,9	78,9
	2. Фондоотдача	45,86	47,87	34,74	2,01	-13,13	4,4	-27,4	104,4	72,6
	3. Фондоемкость	0,02	0,02	0,03	0	0,01	0	50	100	150
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,3	6,76	5,4	0,46	-1,36	7,3	-20,1	107,3	79,9
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,92	13,09	11,26	4,17	-1,83	46,7	-14	146,7	86
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	22,35	28,98	25,37	6,63	-3,61	29,7	-12,5	129,7	87,5
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	10,51	10,01	7,39	-0,5	-2,62	-4,8	-26,2	95,2	73,8
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	23,22	14,12	10,44	-9,1	-3,68	-39,2	-26,1	60,8	73,9

**Продолжение приложения А**  
**Ресторан «Маринад»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	3445	-248	1433	-3693	1681	-107,2	-677,8	-7,2	-577,8
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,44	-0,03	0,14	-0,47	0,17	-106,8	-566,7	-6,8	-466,7
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,9	-0,06	0,33	-0,96	0,39	-106,7	-650	-6,7	-550
	4. Индекс постоянного актива	0,56	1,03	0,86	0,47	-0,17	83,9	-16,5	183,9	83,5
	5. Коэффициент автономии	0,91	0,64	0,74	-0,27	0,1	-29,7	15,6	70,3	115,6
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,06	0,29	0,16	0,23	-0,13	383,3	-44,8	483,3	55,2
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,1	0,56	0,34	0,46	-0,22	460	-39,3	560	60,7
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,072	0,025	0,041	-0,047	0,016	-65,3	64	34,7	164
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,314	0,337	0,275	0,023	-0,062	7,3	-18,4	107,3	81,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	15,883	3,665	3,106	-12,218	-0,559	-76,9	-15,3	23,1	84,7
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,33	1,12	0,83	-0,21	-0,29	-15,8	-25,9	84,2	74,1
	2. Фондоотдача	2,59	1,86	1,29	-0,73	-0,57	-28,2	-30,6	71,8	69,4
	3. Фондоёмкость	0,39	0,54	0,78	0,15	0,24	38,5	44,4	138,5	144,4
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,72	2,81	2,38	0,09	-0,43	3,3	-15,3	103,3	84,7
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	106,36	54,79	29,69	-51,57	-25,1	-48,5	-45,8	51,5	54,2
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	14,74	16,42	7,96	1,68	-8,46	11,4	-51,5	111,4	48,5
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,58	1,5	1,2	-0,08	-0,3	-5,1	-20	94,9	80
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	2,86	2,98	2,61	0,12	-0,37	4,2	-12,4	104,2	87,6

Продолжение приложения А  
Ресторан «Гуляй Хата»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-25653	-11095	849	14558	11944	-56,7	-107,7	43,3	-7,7
	2. Коэффициент маневренности СОС	-1,35	-0,47	0,03	0,88	0,5	-65,2	-106,4	34,8	-6,4
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-2,86	-1,38	0,09	1,48	1,47	-51,7	-106,5	48,3	-6,5
	4. Индекс постоянного актива	2,35	1,47	0,97	-0,88	-0,5	-37,4	-34	62,6	66
	5. Коэффициент автономии	0,32	0,49	0,63	0,17	0,14	53,1	28,6	153,1	128,6
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,64	0,37	0,15	-0,27	-0,22	-42,2	-59,5	57,8	40,5
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	2,08	1,03	0,58	-1,05	-0,45	-50,5	-43,7	49,5	56,3
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,093	0,04	0,043	-0,053	86	-57	186	43
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,834	0,491	0,728	-0,343	0,237	-41,1	48,3	58,9	148,3
	3. Коэффициент текущей ликвидности	2,32	1,264	1,517	-1,056	0,253	-45,5	20	54,5	120
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,07	1,24	1,32	0,17	0,08	15,9	6,5	115,9	106,5
	2. Фондоотдача	1,40	1,70	2,02	0,3	0,32	21,4	18,8	121,4	118,8
	3. Фондоемкость	0,71	0,59	0,49	-0,12	-0,1	-16,9	-16,9	83,1	83,1
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,68	4,85	4,01	0,17	-0,84	3,6	-17,3	103,6	82,7
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	13,46	14,86	10,17	1,4	-4,69	10,4	-31,6	110,4	68,4
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,91	8,01	5,6	-1,9	-2,41	-19,2	-30,1	80,8	69,9
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,73	3,1	2,36	-0,63	-0,74	-16,9	-23,9	83,1	76,1
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	7,59	7,75	7,16	0,16	-0,59	2,1	-7,6	102,1	92,4

**Продолжение приложения А**  
**Ресторан «Какаду»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-1912	-4257	-6226	-2345	-1969	122,6	46,3	222,6	146,3
	2. Коэффициент маневренности СОС	-0,19	-0,41	-0,6	-0,22	-0,19	115,8	46,3	215,8	146,3
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-2,12	-4,85	-14,75	-2,73	-9,9	128,8	204,1	228,8	304,1
	4. Индекс постоянного актива	1,19	1,41	1,6	0,22	0,19	18,5	13,5	118,5	113,5
	5. Коэффициент автономии	0,7	0,63	0,56	-0,07	-0,07	-10	-11,1	90	88,9
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,23	0,35	0,36	0,12	0,01	52,2	2,9	152,2	102,9
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,42	0,6	0,79	0,18	0,19	42,9	31,7	142,9	131,7
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,008	0,021	0,004	0,013	-0,017	162,5	-81	262,5	19
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,697	0,573	0,376	-0,124	-0,197	-17,8	-34,4	82,2	65,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,96	2,786	0,81	0,826	-1,976	42,1	-70,9	142,1	29,1
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,54	0,75	0,58	0,21	-0,17	38,9	-22,7	138,9	77,3
	2. Фондоотдача	0,66	0,91	0,67	0,25	-0,24	37,9	-26,4	137,9	73,6
	3. Фондоемкость	1,52	1,10	1,48	-0,42	0,38	-27,6	34,5	72,4	134,5
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,69	5,46	5,3	1,77	-0,16	48	-2,9	148	97,1
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,68	9,82	8,35	3,14	-1,47	47	-15	147	85
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,99	12,32	6,59	9,33	-5,73	312	-46,5	412	53,5
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,77	1,14	0,98	0,37	-0,16	48,1	-14	148,1	86
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	8,85	13,05	15,57	4,2	2,52	47,5	19,3	147,5	119,3

Продолжение приложения А  
Гостиница «Шафран»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	448	9994	14400	9546	4406	2130,8	44,1	2230,8	144,1
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,06	0,62	0,7	0,56	0,08	933,3	12,9	1033,3	112,9
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,07	1,24	1,54	1,17	0,3	1671,4	24,2	1771,4	124,2
	4. Индекс постоянного актива	0,94	0,38	0,3	-0,56	-0,08	-59,6	-21,1	40,4	78,9
	5. Коэффициент автономии	0,4	0,64	0,7	0,24	0,06	60	9,4	160	109,4
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,06	0,03	0,02	-0,03	-0,01	-50	-33,3	50	66,7
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	1,52	0,57	0,43	-0,95	-0,14	-62,5	-24,6	37,5	75,4
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,349	0,397	0,737	0,048	0,34	13,8	85,6	113,8	185,6
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,48	0,626	0,92	0,146	0,294	30,4	47	130,4	147
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,088	2,196	2,765	1,108	0,569	101,8	25,9	201,8	125,9
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,67	1,3	0,83	-0,37	-0,47	-22,2	-36,2	77,8	63,8
	2. Фондоотдача	4,73	4,66	4,14	-0,07	-0,52	-1,5	-11,2	98,5	88,8
	3. Фондоёмкость	0,21	0,21	0,24	0	0,03	0	14,3	100	114,3
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,67	1,85	1,08	-0,82	-0,77	-30,7	-41,6	69,3	58,4
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	24,93	16,79	12,91	-8,14	-3,88	-32,7	-23,1	67,3	76,9
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,29	2,95	2,67	-0,34	-0,28	-10,3	-9,5	89,7	90,5
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,59	2,41	1,24	-1,18	-1,17	-32,9	-48,5	67,1	51,5
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	5,12	4,01	2,63	-1,11	-1,38	-21,7	-34,4	78,3	65,6

Продолжение приложения А  
Отель «Централь»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-5484	1986	2404	7470	418	-136,2	21	-36,2	121
	2. Коэффициент маневренности СОС	-0,02	0,01	0,01	0,03	0	-150	0	-50	100
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-3,18	0,99	1,43	4,17	0,44	-131,1	44,4	-31,1	144,4
	4. Индекс постоянного актива	1,02	0,99	0,99	-0,03	0	-2,9	0	97,1	100
	5. Коэффициент автономии	0,95	0,98	0,98	0,03	0	3,2	0	103,2	100
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,04	0,01	0,01	-0,03	0	-75	0	25	100
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,05	0,02	0,02	-0,03	0	-60	0	40	100
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,883	1,122	2,085	0,239	0,963	27,1	85,8	127,1	185,8
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,83	1,695	3,229	-0,135	1,534	-7,4	90,5	92,6	190,5
	3. Коэффициент текущей ликвидности	2,526	2,719	4,518	0,193	1,799	7,6	66,2	107,6	166,2
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,36	0,18	0,16	-0,18	-0,02	-50	-11,1	50	88,9
	2. Фондоотдача	0,99	0,48	0,42	-0,51	-0,06	-51,5	-12,5	48,5	87,5
	3. Фондоёмкость	1,01	2,06	2,37	1,05	0,31	104	15	204	115
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	13,65	6,18	5,33	-7,47	-0,85	-54,7	-13,8	45,3	86,2
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	36,38	21,59	23,15	-14,79	1,56	-40,7	7,2	59,3	107,2
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	34,47	16,24	17,79	-18,23	1,55	-52,9	9,5	47,1	109,5
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,38	0,19	0,16	-0,19	-0,03	-50	-15,8	50	84,2
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	53,87	24,61	21,66	-29,26	-2,95	-54,3	-12	45,7	88

Продолжение приложения А  
**ООО «Донбизнесальянс», отель «Шахтер Плаза»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-22270	-4862	1809	17408	6671	-78,2	-137,2	21,8	-37,2
	2. Коэффициент маневренности СОС	-0,2	-0,04	0,01	0,16	0,05	-80	-125	20	-25
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-25,54	-2,6	1,31	22,94	3,91	-89,8	-150,4	10,2	-50,4
	4. Индекс постоянного актива	1,2	1,04	0,99	-0,16	-0,05	-13,3	-4,8	86,7	95,2
	5. Коэффициент автономии	0,16	0,28	0,79	0,12	0,51	75	182,1	175	282,1
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,64	0,6	0	-0,04	-0,6	-6,3	-100	93,8	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	5,07	2,6	0,27	-2,47	-2,33	-48,7	-89,6	51,3	10,4
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1,467	0,564	0,952	-0,903	0,388	-61,6	68,8	38,4	168,8
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,476	2,316	0,995	0,84	-1,321	56,9	-57	156,9	43
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,486	2,355	1,049	0,869	-1,306	58,5	-55,5	158,5	44,5
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,04	0,06	0,09	0,02	0,03	50	50	150	150
	2. Фондоотдача	0,22	0,26	0,22	0,04	-0,04	18,2	-15,4	118,2	84,6
	3. Фондоёмкость	4,64	3,84	4,57	-0,8	0,73	-17,2	19	82,8	119
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,05	0,08	0,16	0,03	0,08	60	100	160	200
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,96	0,27	0,23	-8,69	-0,04	-97	-14,8	3	85,2
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,08	0,14	0,33	0,06	0,19	75	135,7	175	235,7
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,26	0,28	0,22	0,02	-0,06	7,7	-21,4	107,7	78,6
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	20,79	15,13	11,38	-5,66	-3,75	-27,2	-24,8	72,8	75,2

Продолжение приложения А  
Общество с ограниченной ответственностью «ОТЕЛЬ «АТЛАС»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	36849	2647	28050	-34202	25403	-92,8	959,7	7,2	1059,7
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,92	0,04	0,44	-0,88	0,4	-95,7	1000	4,3	1100
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	145,07	2,73	42,89	-142,34	40,16	-98,1	1471,1	1,9	1571,1
	4. Индекс постоянного актива	0,08	0,96	0,56	0,88	-0,4	1100	-41,7	1200	58,3
	5. Коэффициент автономии	0,98	0,99	0,97	0,01	-0,02	1	-2	101	98
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,02	0,01	0,03	-0,01	0,02	-50	200	50	300
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	46	1,268	14,662	-44,732	13,394	-97,2	1056,3	2,8	1156,3
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	50,055	3,939	15,427	-46,116	11,488	-92,1	291,6	7,9	391,6
	3. Коэффициент текущей ликвидности	50,395	5,636	15,771	-44,759	10,135	-88,8	179,8	11,2	279,8
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	1,3	0,82	0,67	-0,48	-0,15	-36,9	-18,3	63,1	81,7
	2. Фондоотдача	20,99	1,37	0,91	-19,62	-0,46	-93,5	-33,6	6,5	66,4
	3. Фондоемкость	0,05	0,73	1,10	0,68	0,37	1360	50,7	1460	150,7
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,38	2,03	2,54	0,65	0,51	47,1	25,1	147,1	125,1
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	16,71	18,2	28,33	1,49	10,13	8,9	55,7	108,9	155,7
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	45,72	62,86	34,13	17,14	-28,73	37,5	-45,7	137,5	54,3
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,34	0,83	0,69	-0,51	-0,14	-38,1	-16,9	61,9	83,1
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	137,62	67,7	51,94	-69,92	-15,76	-50,8	-23,3	49,2	76,7

Продолжение приложения А  
Отель «Доминик»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл.		Относ.откл., %		Темп роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-6657	-5818	-5938	839	-120	-12,6	2,1	87,4	102,1
	2. Коэффициент маневренности СОС	-1,88	-1,33	-1,28	0,55	0,05	-29,3	-3,8	70,7	96,2
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-4,26	-9,57	-6,89	-5,31	2,68	124,6	-28	224,6	72
	4. Индекс постоянного актива	2,88	2,33	2,28	-0,55	-0,05	-19,1	-2,1	80,9	97,9
	5. Коэффициент автономии	0,22	0,31	0,31	0,09	0	40,9	0	140,9	100
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,13	0,1	0,09	-0,03	-0,01	-23,1	-10	76,9	90
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	3,56	2,23	2,27	-1,33	0,04	-37,4	1,8	62,6	101,8
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,013	0,01	0,003	-0,003	30	-23,1	130	76,9
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,357	0,357	0,365	0	0,008	0	2,2	100	102,2
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,493	0,426	0,455	-0,067	0,029	-13,6	6,8	86,4	106,8
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,86	0,96	1,07	0,1	0,11	11,6	11,5	111,6	111,5
	2. Фондоотдача	1,31	1,43	1,51	0,12	0,08	9,2	5,6	109,2	105,6
	3. Фондоемкость	0,76	0,70	0,66	-0,06	-0,04	-7,9	-5,7	92,1	94,3
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,52	2,93	3,67	0,41	0,74	16,3	25,3	116,3	125,3
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,69	3,93	4,63	0,24	0,7	6,5	17,8	106,5	117,8
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,16	1,36	1,62	0,2	0,26	17,2	19,1	117,2	119,1
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,93	3,67	3,48	-0,26	-0,19	-6,6	-5,2	93,4	94,8
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	8,85	13,41	21,3	4,56	7,89	51,5	58,8	151,5	158,8

Продолжение приложения А  
**ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	86478	108530	112135
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,26	0,33	0,34
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,44	0,54	0,62
	4. Индекс постоянного актива	0,74	0,67	0,66
	5. Коэффициент автономии	0,71	0,74	0,79
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,03	0,05	0,02
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,42	0,35	0,27
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,009	0,005	0,005
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,191	0,193	0,199
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,745	2,287	2,463
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	2,82	1,54	1,31
	2. Фондоотдача	8,65	4,74	3,95
	3. Фондоёмкость	0,12	0,21	0,25
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5,89	3,15	2,67
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	56,38	33,71	33,17
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	10,28	6,23	6,32
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,99	2,13	1,71
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	6,67	3,54	2,97

Продолжение приложения А  
**ПАО «Лугансктепловоз»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-702533	-1901611	-2270919
	2. Коэффициент маневренности СОС	-1,21	1	1
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-1,87	-25,23	-715,48
	4. Индекс постоянного актива	2,21	-	-
	5. Коэффициент автономии	0,27	-13,15	-51,96
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,05	-0,01	-0,01
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	2,65	-1,08	-1,02
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,007	0,001	0,002
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,307	0,033	0,016
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,557	0,07	0,018
Деловая активность	1. Ресурсоотдача	0,3	0,28	0,03
	2. Фондоотдача	1,15	1,12	-
	3. Фондоёмкость	0,87	0,89	-
	4. Коэффициент оборачиваемости капитала			
	5. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,75	0,64	0,03
	6. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,46	1,21	0,05
	7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,47	0,18	-
	8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,96	-0,48	-
	9. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	1,55	1,39	0,07

Продолжение приложения А  
**ООО «Артемида»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	113446	138835	128028
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,59	0,64	0,62
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,46	0,93	0,78
	4. Индекс постоянного актива	0,41	0,36	0,38
	5. Коэффициент автономии	0,45	0,52	0,5
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,01	0,01	0,02
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	1,21	0,93	1,01
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,016	0,676	0,295
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,432	0,949	0,817
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,496	1,704	1,647
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,59	0,82	0,55
	2. Фондоотдача	3,56	4,66	3,07
	3. Фондоёмкость	0,28	0,21	0,33
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,71	1,01	0,67
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,03	4,6	2,82
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,12	1,61	1,13
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,25	1,7	1,08
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	1,29	1,77	1,46

Продолжение приложения А  
**ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-3771	-3077	-3879
	2. Коэффициент маневренности СОС	-0,18	-0,13	-0,15
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-4,43	-6,84	-6,69
	4. Индекс постоянного актива	1,18	1,13	1,15
	5. Коэффициент автономии	0,66	0,72	0,71
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,51	0,38	0,41
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,007	0,008	0,005
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,573	0,608	0,58
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,651	0,658	0,635
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	3,07	3,16	2,87
	2. Фондоотдача	4,36	4,34	3,81
	3. Фондоёмкость	0,23	0,23	0,26
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	14,01	15,67	15,56
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	15,86	17,64	17,12
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,32	10,26	10,05
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,86	4,57	4,01
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	130,69	156,21	191,39

Продолжение приложения А  
**ООО «Торговый дом «Стахановмаш»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	-6657	-5818	-5938
	2. Коэффициент маневренности СОС	-1,88	-1,33	-1,28
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	-4,26	-9,57	-6,89
	4. Индекс постоянного актива	2,88	2,33	2,28
	5. Коэффициент автономии	0,22	0,31	0,31
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,13	0,1	0,09
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	3,54	2,22	2,26
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,013	0,01
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,359	0,359	0,367
	3. Коэффициент текущей ликвидности	0,49	0,424	0,453
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,87	0,96	1,07
	2. Фондоотдача	1,31	1,43	1,51
	3. Фондоёмкость	0,76	0,70	0,66
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,55	2,97	3,7
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,69	3,93	4,63
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,16	1,37	1,62
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,93	3,67	3,48
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	8,85	13,41	21,3

Продолжение приложения А

**ООО «Фируза»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	7760	-11623	-11917
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,13	-0,19	-0,19
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,33	-0,39	-0,73
	4. Индекс постоянного актива	0,87	1,19	1,19
	5. Коэффициент автономии	0,69	0,54	0,64
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,26	0,26	0,23
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,45	0,86	0,57
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,264	0,03	0,038
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	1,613	0,16	0,234
	3. Коэффициент текущей ликвидности	6,139	1,336	1,386
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,73	0,52	0,54
	2. Фондоотдача	1,29	0,98	0,93
	3. Фондоёмкость	0,78	1,02	1,08
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,92	1,39	1,8
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	12,64	9,01	15,83
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,86	2,93	2,44
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1	0,87	0,93
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	2,56	1,94	2,45

Продолжение приложения А  
ООО «ЛЛВЗ ЛУГА-НОВА»

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	5880,1	7526	6445
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,36	0,4	0,37
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	1,9	1,61	1,44
	4. Индекс постоянного актива	0,64	0,6	0,63
	5. Коэффициент автономии	0,55	0,58	0,53
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,11	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,8	0,71	0,89
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,045	0,034	0,036
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,87	0,682	0,753
	3. Коэффициент текущей ликвидности	1,727	1,554	1,416
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	4,21	2,83	2,98
	2. Фондоотдача	16,37	10,38	10,76
	3. Фондоёмкость	0,06	0,10	0,09
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,47	4,37	4,54
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	14,11	9,8	9,81
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,97	7,13	6,72
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	8,27	4,96	5,36
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	35,13	22,46	21,32

Продолжение приложения А  
**ПАО «Луганский мясокомбинат»**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	151535	160240	150473
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,34	0,35	0,3
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	4,94	1,41	1,76
	4. Индекс постоянного актива	0,66	0,65	0,7
	5. Коэффициент автономии	0,83	0,85	0,9
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,2	0,18	0,11
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,012	0,005
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	2,359	1,583	2,138
	3. Коэффициент текущей ликвидности	2,705	3,004	3,647
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	2,66	1,53	1,82
	2. Фондоотдача	4,45	2,80	3,12
	3. Фондоёмкость	0,22	0,36	0,32
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,72	3,41	4,44
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,06	4,89	8,05
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	18,89	9,69	14,53
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,1	1,81	2,08
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	44,28	11,35	9,98

Продолжение приложения А  
**ПАО Луганский завод горного машиностроения**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	47253	36586	32081
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,74	0,71	0,68
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	1,49	1,03	0,93
	4. Индекс постоянного актива	0,26	0,29	0,32
	5. Коэффициент автономии	0,87	0,66	0,65
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,15	0,51	0,53
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	1,014	0,231	0,141
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	2,608	1,037	0,906
	3. Коэффициент текущей ликвидности	5,918	2,398	2,273
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	0,45	0	0,01
	2. Фондоотдача	2,34	0,00	0,06
	3. Фондоёмкость	0,43	#ДЕЛ/0!	17,14
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,57	0	0,01
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,87	0	0,04
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,11	0	0,03
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,53	0	0,02
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	1,13	0	0,02

Продолжение приложения А

**ЧП Водолей**

Показатель	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Финансовая устойчивость	1. Собственные оборотные средства (СОС)	1495	1876	1085
	2. Коэффициент маневренности СОС	0,11	0,14	0,08
	3. Коэффициент обеспеченности запасов СОС	0,24	0,25	0,13
	4. Индекс постоянного актива	0,89	0,86	0,92
	5. Коэффициент автономии	0,72	0,63	0,59
	6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,22	0,3	0,34
	7. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,38	0,59	0,68
Платежеспособность	1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,431	0,557	0,576
	2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,431	1,109	0,755
	3. Коэффициент текущей ликвидности	4,779	4,668	4,79
Деловая активность	1. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости капитала)	3,05	2,12	2,7
	2. Фондоотдача	4,79	3,57	4,97
	3. Фондоемкость	0,21	0,28	0,20
	4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	8,37	5,18	5,93
	5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	214,24	74,26	76,57
	6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	51,72	24,44	28,03
	7. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,1	3,14	4,43
	8. Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	9,52	6,34	7,42

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета тестирования оценки конкурентных преимуществ на основе  
сбалансированной системы показателей (авторская разработка)

Параметры и критерии	Анкета тестирования	Характеристика показателя
<b>1. ФИНАНСЫ</b>		
<i>1.1. Условия формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью</i>		
1.1.1. Прогнозирование конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Прогнозируются ли конкурентные преимущества, связанные с финансовой составляющей деятельности?	а) не прогнозируются; б) прогнозируются не регулярно; в) прогнозируются.
1.1.2. Мониторинг конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Проводится ли регулярный мониторинг результатов и последствий реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не проводится; б) проводится не регулярно; в) проводится.
1.1.3. Обеспечение условий накопления информации о конкурентных преимуществах, связанных с финансовой устойчивостью	Обеспечены ли условия накопления информации о конкурентных преимуществах, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не обеспечены; б) обеспечены частично; в) обеспечены.
1.1.4. Оценка преимуществ конкурентов, связанных с финансовой устойчивостью	Есть ли преимущества у предприятия в сравнении с конкурентами (финансовая устойчивость)?	а) конкуренты не известны; б) конкуренты известны, но особенности их преимуществ не известны; в) известны все конкуренты и особенности их преимуществ.
<i>1.2. Условия реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью</i>		
1.2.1. Формирование перечня ответственных (структурных подразделений, физических лиц) за реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Формируется ли перечень ответственных (структурных подразделений, физических лиц) за реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не формируется; б) формально формируется; в) формируется, утвержден и функционирует.
1.2.2. Планирование реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Планирует ли предприятие реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не планирует; б) план имеется, но не всегда соблюдается; в) план имеется и всегда соблюдается.
1.2.3. Возможность оперативного вмешательства на ход реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Возможно ли оперативно вмешаться изменения в ход реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) невозможно; б) возможно частично; в) возможно.

## Продолжение приложения Б

<i>1.3. Организация ответственности за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью</i>		
1.3.1. Ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Существует ли ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не существует; б) формально существует; в) существует.
1.3.2. Формальная ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Существует ли формальная ответственность за формирование и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не существует; б) частично существует; в) существует.
1.3.3. Стимулирование роста ответственности при формировании и реализации конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Проводится ли стимулирование роста ответственности при формировании и реализацию конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не проводится; б) проводится формально; в) проводится часто.
<i>1.4. Организация контроля конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью</i>		
1.4.1. Наличие утвержденного графика проверок конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Существует ли утвержденный график проверок конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не существует; б) формально существует; в) существует.
1.4.2. Проведение внезапных проверок возможности формирования конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Проводятся ли внезапные проверки конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
1.4.3. Проведение проверок при изменении стратегических планов	Проводятся ли проверки конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью при изменении стратегических планов?	а) не проводятся; б) проводятся фрагментарно; в) проводят регулярно.
<i>1.5. Санкционирование операций с конкурентными преимуществами, связанными с финансовой устойчивостью</i>		
1.5.1. Наличие процедур по защите от личной выгоды при формировании конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью	Существуют ли процедуры защиты от личной выгоды при формировании конкурентных преимуществ, связанных с финансовой устойчивостью?	а) не существуют; б) существуют формально; в) существуют и постоянно проводятся.
1.5.2. Наличие перечня операций, осуществляемых только с разрешения руководителя предприятия	Установлен ли перечень операций, осуществляемых только с разрешения руководителя предприятия?	а) не установлен; б) установлен формально; в) установлен и постоянно действует.

## Продолжение приложения Б

1.5.3. Наличие перечня документов, на которых обязательна виза руководителя предприятия	Установлен ли перечень документов, на которых обязательна виза руководителя предприятия?	а) не установлен; б) установлен формально; в) установлен и постоянно действует.
<b>2. ПЕРСОНАЛ</b>		
<i>2.1. Кадровый отбор</i>		
2.1.1. Текущая кадров	Какой уровень текучести кадров работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) высокий уровень; б) средний уровень; в) низкий.
2.1.2. Отбор кадров для формирования конкурентных преимуществ	Каким образом происходит отбор работников для формирования конкурентных преимуществ?	а) по желанию руководства; б) по рекомендации других работников и руководителей структурных подразделений; в) проводится отбор претендентов.
2.1.3. Периодическая ротация кадров для формирования конкурентных преимуществ	Проводится ли ротация кадров для формирования конкурентных преимуществ?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
2.1.4. Стимулирование работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Осуществляется ли стимулирование работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) не осуществляется; б) осуществляется формально; в) осуществляется и постоянно проводится.
2.1.5. Повышение квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Проводится ли повышение квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) не проводится; б) проводится периодически; в) проводится регулярно.
<i>2.2. Профессиональная компетенция работников, занятых формированием конкурентных преимуществ</i>		
2.2.1. Проведение аттестаций работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Проводится ли аттестация работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) не проводятся; б) проводятся периодически; в) проводятся регулярно.
2.2.2. Наличие системы подготовки и повышения квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Существует ли система подготовки и повышения квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) не существует; б) существует формально; в) существуют и постоянно проводятся.
2.2.3. Уровень квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Какой уровень квалификации работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) низкий (отсутствие высшего образования); б) средний (высшее образование); в) высокий (высшее образование, значительный опыт работы).

## Продолжение приложения Б

<i>2.3. Организационная структура предприятия</i>		
2.3.1. Направленность организационной структуры предприятия на формирование и реализацию конкурентных преимуществ	Способствует ли организационная структура предприятия формированию и реализации конкурентных преимуществ?	а) не способствует; б) способствует частично; в) полностью способствует.
2.3.2. Внимание структурных подразделений и должностных лиц к формированию и реализации конкурентных преимуществ	Какое внимание уделяют структурные подразделения и должностные лица формированию и реализации конкурентных преимуществ?	а) недостаточное; б) удовлетворительное; в) формированию и реализации конкурентных преимуществ уделяется должное внимание
<i>2.4. Регламентация деятельности персонала</i>		
2.4.1. Наличие разработанных методических указаний по формированию конкурентных преимуществ	Разработаны ли методические указания по формированию конкурентных преимуществ?	а) не разработаны; б) разработаны формально; в) разработаны, утверждены и действуют.
2.4.2. Наличии стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ	Разработана ли стратегия формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия для персонала?	а) не разработана; б) разработана фрагментарно и не охватывает все направления конкурентных преимуществ; в) разработана, утверждена и действует.
<i>2.5. Распределение прав и обязанностей персонала при формировании конкурентных преимуществ</i>		
2.5.1. Наличие четкого распределения полномочий работников, формированием конкурентных преимуществ	Существует ли четкое распределение полномочий работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) не существует; б) существует частично; в) существуют и постоянно действует.
2.5.2. Наличие ответственности работников за нарушения при формировании конкурентных преимуществ	Установлена ли ответственность за нарушения при формировании конкурентных преимуществ?	а) не установлена; б) установлена частично; в) установлена.
2.5.3. Распределение ответственности и полномочий работников при формировании конкурентных преимуществ	Как происходит распределение ответственности и полномочий работников при формировании конкурентных преимуществ?	а) происходит хаотично; б) неформальное распределение ответственности и полномочий руководством; в) ответственность и полномочия документально закреплены.

## Продолжение приложения Б

2.5.4. Корректировка распределения ответственности и полномочий работников при формировании конкурентных преимуществ	Корректируются ли полномочия работников при формированием конкурентных преимуществ?	а) не корректируются; б) корректируются формально; в) корректируются регулярно.
<b>3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ</b>		
<i>3.1. Организация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ</i>		
3.1.1. Наличие стандартов, положений, методик, регламентирующих организацию технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ	Разработаны ли стандарты, положения, методики, регламентирующие организацию технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ?	а) не разработаны; б) разработаны формально; в) разработаны, утверждены и действуют.
3.1.2. Планирование и организация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ	Планируется ли организация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ?	а) не планируется; б) планируется нерегулярно; в) планируется систематически.
3.1.3. Адаптация организационной структуры предприятия к технологическим процессам, направленным на формирование конкурентных преимуществ	Происходит ли адаптация организационной структуры предприятия к технологическим процессам, направленным на формирование конкурентных преимуществ?	а) не происходит; б) происходит частично; в) происходит.
<i>3.2. Методика информационного обеспечения технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ</i>		
3.2.1. Разработка и соблюдение графиков документооборота	Разработаны ли графики документооборота?	а) не разработаны; б) разработаны фрагментарно; в) разработаны и соблюдаются.
3.2.2. Соответствие структуры и содержания учетных документов информационным потребностям работников, занятых формированием конкурентных преимуществ	Соответствует ли структура и содержание учетных документов информационным потребностям работников, занятых формированием конкурентных преимуществ?	а) недостаточно соответствует; б) достаточно соответствует только по отдельным направлениям конкурентных преимуществ; в) полностью соответствует.
3.2.3. Ведение журналов регистрации документов	Ведутся ли журналы регистрации документов?	а) не ведутся; б) ведутся периодически; в) ведутся регулярно.

## Продолжение приложения Б

<i>3.3. Техника формирования информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ</i>		
3.3.1. Накопление информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ	Накапливается ли информация о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ?	а) нет; б) накапливается, но не в полном объеме; в) вся информация содержится на бумажных носителях.
3.3.2. Автоматизация технологических процессов, направленных на формирование конкурентных преимуществ	Автоматизированы ли технологические процессы, направленные на формирование конкурентных преимуществ?	а) нет; б) частично автоматизирован; в) полностью автоматизирован.
3.3.3. Наличие резервной копии информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ	Существует ли резервная копия информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ?	а) не существует; б) существует только по отдельным направлениям СОБ; в) существует, регулярно обновляется.
<i>3.4. Защита информации о технологических процессах, направленных на формирование конкурентных преимуществ</i>		
3.4.1. Ограничение доступа к электронной обработке данных	Ограничен ли доступ к электронной обработке данных?	а) не ограничен; б) ограничен формально; в) ограничен при помощи паролей.
3.4.2. Кодирование информации	Осуществляется ли кодирование информации?	а) не осуществляется; б) кодируются только некоторые документы; в) осуществляется сплошное кодирование информации.
3.4.3. Контроль базы данных заинтересованных сторон	Осуществляется ли контроль базы данных заинтересованных сторон предприятия?	а) не осуществляется; б) осуществляется фрагментарно; в) осуществляется регулярно.
<b>4. КЛИЕНТЫ</b>		
<i>4.1. Организация взаимодействия с клиентами</i>		
4.1.1. Технология взаимодействия с клиентами	Существует ли технология взаимодействия с клиентами на предприятии?	а) не существует; б) существует, но не оформлена; в) существует, оформлена и соблюдаются.
4.1.2. Наличие регламентных документов по взаимодействию с клиентами	Разработаны ли регламентные документы по взаимодействию с клиентами?	а) не разработаны; б) разработаны, но не утверждены; в) разработаны и утверждены.

## Продолжение приложения Б

4.1.3. Наличие контроля за взаимодействием с клиентами	Осуществляется ли контроль за взаимодействием с клиентами?	а) не осуществляется; б) осуществляется, но не соблюдается; в) осуществляется.
4.1.4. Методика формирования конкурентных преимуществ при взаимодействии с клиентами	Разработана ли методика формирования конкурентных преимуществ при взаимодействии с клиентами?	а) не разработана; б) разработана, но не оформлена; в) разработана, оформлена и соблюдаются.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Матрицы попарных сравнений критериев оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей

Таблица В.1 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 1.2

Критерии	1.2.1	1.2.2	1.2.3	Локальный приоритет
1.2.1	1	1/5	1	0,18
1.2.2	5	1	1/4	0,33
1.2.3	1	4	1	0,49

Таблица В.2 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 1.3

Критерии	1.3.1	1.3.2	1.3.3	Локальный приоритет
1.3.1	1	8	5	0,73
1.3.2	1/8	1	1/4	0,07
1.3.3	1/5	4	1	0,2

Таблица В.3 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 1.4

Критерии	1.4.1	1.4.2	1.4.3	Локальный приоритет
1.4.1	1	1/9	1/7	0,06
1.4.2	9	1	1/3	0,32
1.4.3	7	3	1	0,62

Таблица В.4 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 1.5

Критерии	1.5.1	1.5.2	1.5.3	Локальный приоритет
1.5.1	1	4	6	0,25
1.5.2	1/4	1	1/2	0,08
1.5.3	1/6	2	1	0,1

## Продолжение приложения В

Таблица В.5 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.1

Критерии	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5	Локальный приоритет
2.1.1	1	1/3	5	1	6	0,18
2.1.2	3	1	7	5	2	0,31
2.1.3	1/5	1/7	1	2	4	0,12
2.1.4	1	1/5	1/2	1	1/3	0,11
2.1.5	1/6	1/2	1/4	3	1	0,09

Таблица В.6 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.2

Критерии	2.2.1	2.2.2	2.2.3	Локальный приоритет
2.2.1	1	1/4	1/2	0,14
2.2.2	4	1	2	0,57
2.2.3	2	1/2	1	0,29

Таблица В.7 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.3

Критерии	2.3.1	2.3.2	Локальный приоритет
2.3.1	1	7	0,88
2.3.2	1/7	1	0,13

Таблица В.8 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.4

Критерии	2.4.1	2.4.2	Локальный приоритет
2.4.1	1	5	0,83
2.4.2	1/5	1	0,17

Таблица В.9 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.5

Критерии	2.5.1	2.5.2	Локальный приоритет
2.5.1	1	6	0,86
2.5.2	1/6	1	0,14

## Продолжение приложения В

Таблица В.10 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 2.6

Критерии	2.6.1	2.6.2	2.6.3	2.6.4	Локальный приоритет
2.6.1	1	4	1/2	1/2	0,1
2.6.2	1/4	1	1/8	3	0,07
2.6.3	2	8	1	1	0,17
2.6.4	2	1/3	1	1	0,25

Таблица В.11 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 3.1

Критерии	3.1.1	3.1.2	3.1.3	Локальный приоритет
3.1.1	1	1/4	1/2	0,14
3.1.2	4	1	3	0,62
3.1.3	2	1/3	1	0,24

Таблица В.12 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 3.2

Критерии	3.2.1	3.2.2	3.2.3	Локальный приоритет
3.2.1	1	3	1/4	0,26
3.2.2	1/3	1	1/2	0,16
3.2.3	4	2	1	0,58

Таблица В.13 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 3.3

Критерии	3.3.1	3.3.2	3.3.3	Локальный приоритет
3.3.1	1	3	1/4	0,23
3.3.2	1/3	1	1/5	0,1
3.3.3	4	5	1	0,67

Таблица В.14 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 3.4

Критерии	3.4.1	3.4.2	3.4.3	Локальный приоритет
3.4.1	1	1/5	1/4	0,10
3.4.2	5	1	1/3	0,31
3.4.3	4	3	1	0,59

## Окончание приложения В

Таблица В.15 – Матрица попарных сравнений критериев, которые определяют параметр 4.1

Критерии	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	Локальный приоритет
4.1.1	1	4	5	1/3	0,38
4.1.2	1/4	1	1/2	3	0,19
4.1.3	1/5	2	1	2	0,23
4.1.4	3	1/3	1/2	1	0,20

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Интегральные приоритеты параметров оценки конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей

Таблица Г.1 – Интегральный приоритет по параметру 1.2

Критерии	1.2.1	1.2.2	1.2.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,18	0,33	0,49	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,71	0,22	0,71	0,55

Таблица Г.2 – Интегральный приоритет по параметру 1.3

Критерии	1.3.1	1.3.2	1.3.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,73	0,07	0,2	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,07	0,22	0,07	0,08

Таблица Г.3 – Интегральный приоритет по параметру 1.4

Критерии	1.4.1	1.4.2	1.4.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,06	0,32	0,62	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,07	0,22	0,07	0,12

Таблица Г.4 – Интегральный приоритет по параметру 1.5

Критерии	1.5.1	1.5.2	1.5.3	1.5.4	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,25	0,08	0,1	0,56	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,71	0,22	0,22	0,07	0,26

Таблица Г.5 – Интегральный приоритет по параметру 2.1

Критерии	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,18	0,31	0,12	0,11	0,09	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,71	0,07	0,07	0,07	0,22	0,33

## Продолжение приложения Г

Таблица Г.6 – Интегральный приоритет по параметру 2.2

Критерии	2.2.1	2.2.2	2.2.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,14	0,57	0,29	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,07	0,71	0,22	0,48

Таблица Г.7 – Интегральный приоритет по параметру 2.3

Критерии	2.3.1	2.3.2	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,25	0,06	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,07	0,22	0,03

Таблица Г.8 – Интегральный приоритет по параметру 2.4

Критерии	2.4.1	2.4.2	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,44	0,28	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,71	0,07	0,33

Таблица Г.9 – Интегральный приоритет по параметру 2.5

Критерии	2.6.1	2.6.2	2.6.3	2.6.4	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,1	0,07	0,17	0,25	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,22	0,07	0,22	0,22	0,12

Таблица Г.10 – Интегральный приоритет по параметру параметр 3.1

Критерии	3.1.1	3.1.2	3.1.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,14	0,62	0,24	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,18	0,33	0,18	0,27

## Окончание приложения Г

Таблица Г.11 – Интегральный приоритет по параметру параметр 3.2

Критерии	3.2.1	3.2.2	3.2.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,10	0,31	0,59	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,18	0,33	0,33	0,32

Таблица Г.12 – Интегральный приоритет по параметру параметр 3.3

Критерии	3.3.1	3.3.2	3.3.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,1	0,72	0,18	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,33	0,18	0,18	0,2

Таблица Г.13 – Интегральный приоритет по параметру 3.4

Критерии	3.4.1	3.4.2	3.4.3	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,23	0,1	0,67	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,33	0,18	0,18	0,21

Таблица Г.14 – Интегральный приоритет по параметру «подготовка внутренней отчетности» (параметр 4.1)

Критерии	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	Интегральный приоритет
Локальные приоритеты критериев	0,38	0,19	0,23	0,2	
Локальные приоритеты вариантов ответов	0,33	0,18	0,33	0,18	0,27

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

Интегральные и глобальные приоритеты по блокам сбалансированной системы показателей

**ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,52	0,5	0,6	0,45

**ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,3	0,2	0,41	0,27

**ООО «Торговый дом «Стахановмаш»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,51	0,3	0,2	0,25

**ООО «Завод Прогресс 2000»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,3	0,11	0,3	0,21

**ООО «Артемида»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,65	0,8	0,71	0,56

**ООО «Компания «Росмен»**

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,33	0,43	0,34	0,29

## Продолжение приложения Д

## ООО «Золотой колос»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,53	0,58	0,67	0,50

## ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,35	0,43	0,48	0,36

## ЧП «Водолей»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,13	0,19	0,31	0,19

## ООО «Галактика»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,61	0,68	0,59	0,51

## ООО «Юз Авто Дон»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,74	0,67	0,75	0,60

## ООО «Свет Востока»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,79	0,81	0,84	0,67

## Продолжение приложения Д

## ООО «Омега»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,64	0,66	0,76	0,58

## ООО «Омегаплюс»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,68	0,71	0,59	0,53

## Отель «Атлас»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,91	0,89	0,92	0,74

## Отель «Шахтер Плаза»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,61	0,64	0,71	0,55

## Гостиница «Шафран»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,46	0,51	0,53	0,55

## Отель «Доминик»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,79	0,64	0,81	0,69

## Окончание приложения Д

## Отель «Централь»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,49	0,65	0,67	0,51

## Ресторан «Какаду»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,99	0,99	0,98	0,81

## Ресторан «Маринад»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,66	0,67	0,57	0,51

## Ресторан «KING LIFE»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,51	0,59	0,67	0,50

## Ресторан «Аркадия»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,42	0,49	0,51	0,39

## Ресторан-поместье «Гуляй-хата»

Элементы	1	2	3	Глобальный приоритет
Локальные приоритеты элементов	0,22	0,20	0,40	
Интегральные приоритеты элементов	0,36	0,33	0,25	0,25

## Приложение Е

Таблица Е.1 – Состояние конкурентных преимуществ на основе сбалансированной системы показателей исследуемых предприятий (составлено автором)

Критерий	Альтернативные варианты	Варианты ответов в разрезе предприятий																								
		ПАО «Лугансктепловоз»	ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»	ПП «Луганский научно-производственный валковый комбинат»	ООО «Торговый дом «Стахановмаш»	ООО «Завод Прогресс 2000»	ООО «Артемид»	ООО «Компания «Росмен»	ООО «Золотой колос»	ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса»	ЧП «Водолей»	ООО «Галактика»	ООО «Юз Авто Дон»	ООО «Свет Востока»	ООО «Омега»	ООО «Омегаплюс»	Отель «Атлас»	Отель «Шахтер Плаза»	Гостиница «Шаfran»	Отель «Доминик»	Отель «Централь»	Ресторан «Какаду»	Ресторан «Маринад»	Ресторан «KING LIFE»	Ресторан «Аркадия»	Ресторан-поместье «Гуляй-хага»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1.1.1.	а б в	X	X			X		X			X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.1.4	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Продолжение приложения Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1.2.3	а б в		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X		X				X	X		X		X	
1.3.1	а б в	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3.2	а б в	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Продолжение приложения Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
2.1.1	а б в		X	X		X		X			X	X	X	X		X			X	X		X	X	X		X
2.1.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X
2.1.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.1.4	а б в	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.1.5	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2.2	а б в		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.4.1	а б в		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.4.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Продолжение приложения Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
2.5.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.5.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.5.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.5.4	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Продолжение приложения Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
3.3.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.4.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.4.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.4.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.1.1	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.1.2	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.1.3	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.1.4	а б в	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Сумма баллов		20	40	3	22	24	49	24	50	35	16	46	59	63	56	47	74	51	43	61	44	76	53	42	36	20
Уровень конкурентных преимуществ (с учетом иерархии элементов), %		20	45	27	25	21	56	29	50	36	19	51	60	67	58	53	74	55	42	69	51	81	51	5	39	25
Уровень конкурентных преимуществ, %		21	42	3	23	25	51	25	52	36	17	48	61	66	58	49	77	53	45	64	46	79	55	44	38	21

## Приложение И

Таблица И.1 – Графическая интерпретация результатов DEA

Objects	Input	Output	CRS
	Операционные расходы	Выручка	
A (ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»)	697232	570542	0.3750
B (ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «Маршал»)	37262,6	98564	1.0000
C (ПАО «Лугансктепловоз»)	239768	2614	0.75000
D (ООО «Торговый дом «Стахановмаш»)	14248	15654	0.5625
E (ПАО «Луганский завод горного машиностроения»)	4901	783	0.8750

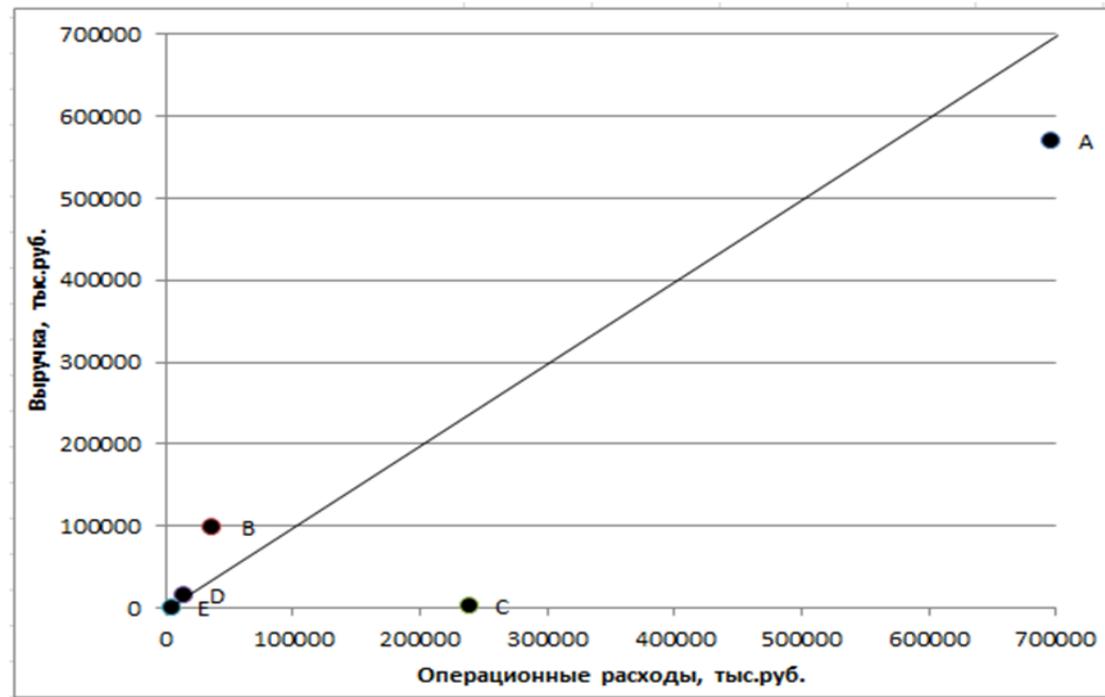


Рисунок И.1 – График эффективности работы предприятий тяжелой промышленности

Продолжение приложения И

Таблица И.2 – Графическая интерпретация результатов DEA

Предприятие	Вход			Выход		CRS
	Расходы, тыс. руб.	Численность персонала, чел.	Активы, тыс. руб.	Выручка, тыс.руб.	Прибыль тыс руб.	
А (ООО Луга-Нова)	382866	205,00	32961	97695	1619	1,0000
В (ПАО «Луганский мясокомбинат»)	574300	1150,00	556911	994238	12934	0,1539
С (ООО «Артемида»)	227937	309,00	418013	228844	1412	0,2692
Д (ООО «Фируза»)	67309	76,00	96398	56568	1432	0,2973
Е (ЧП Водолей)	58834	35,00	22474	59992	817	0,2534

397

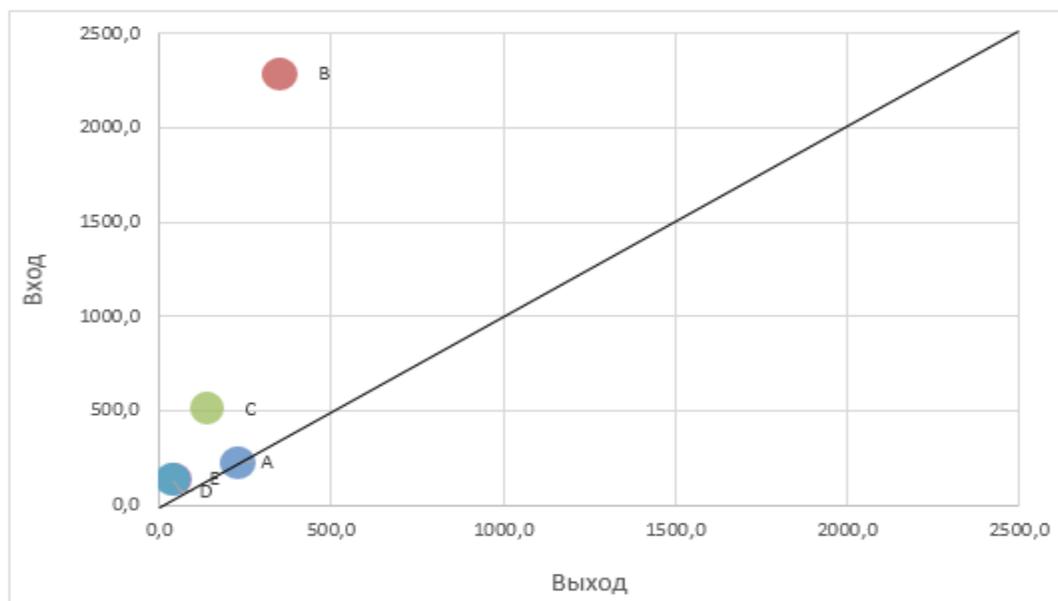


Рисунок И.2 – График эффективности работы предприятий пищевой промышленности

Продолжение приложения И

Таблица И.3 – Графическая интерпретация результатов DEA

Предприятие	Вход			Выход		CRS
	Расходы, тыс. руб.	Численность персонала, чел.	Активы, тыс.руб.	Выручка, тысруб.	Прибыльтысруб.	
A (ООО «Галактика»)	84775	250	72306	101215	16804	0,2613
B (ООО «Омега»)	59452	45	11774	57252	-2184	1,0000
C (ООО «Омегаплюс»)	30004,1	120	29930,7	33308	2856,8	0,4550
D (ООО «Свет Востока»)	38951	68	5839	40115	1097	0,5071
E (ООО «Юз Авто Дон»)	62020	36	52450	62088	2623	0,4419

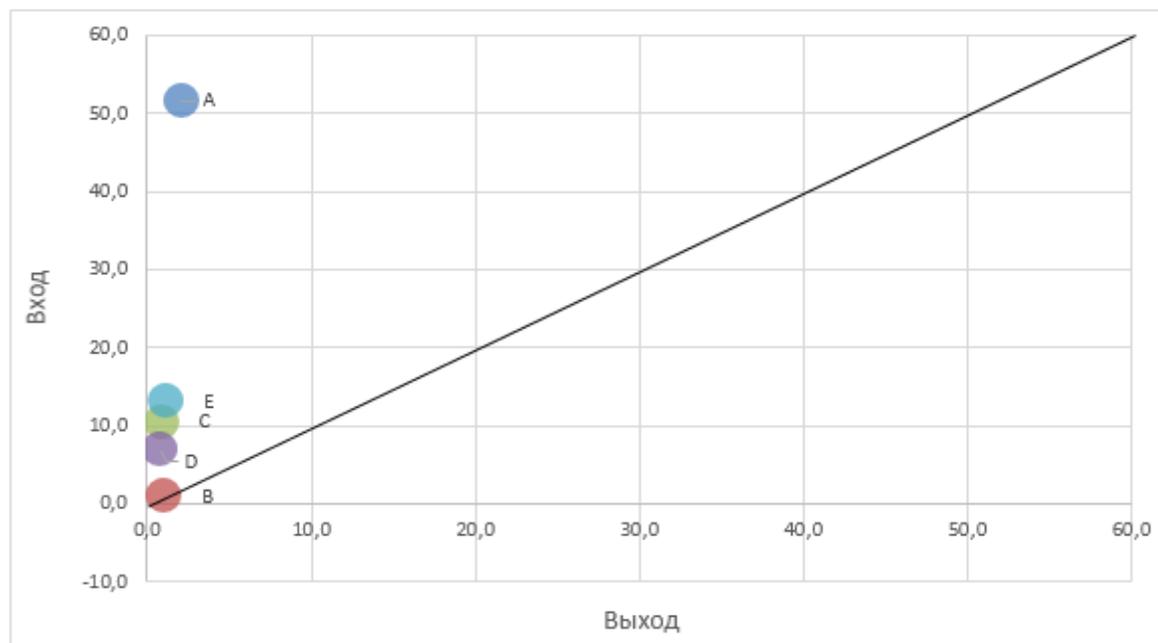


Рисунок И.3 – График эффективности работы предприятий торговли

Продолжение приложения И

Таблица И.4 – Графическая интерпретация результатов DEA

Предприятие	Вход			Выход		CRS
	Расходы, тыс. руб.	Численность персонала, чел.	Активы, тыс.руб.	Выручка, тысруб.	Прибыльтысруб.	
А (Гостиница «Шафран»)	28300,0	45	29586,0	22897,0	1 688,0	1,0000
В (Отель «Централь»)	45 034,0	55	248 497,0	39 880,0	-886,0	1,0000
С (Отель «Шахтер Плаза»)	220 584,0	121	175 264,0	29 462,0	5 628,0	0,1393
Д (Отель Атлас)	25 665,0	65	65 073,0	42 153,0	17 711,0	0,0360
Е (Отель «Доминик»)	4 680,0	35	15 135,0	15 654,0	1 070,6	1,0000

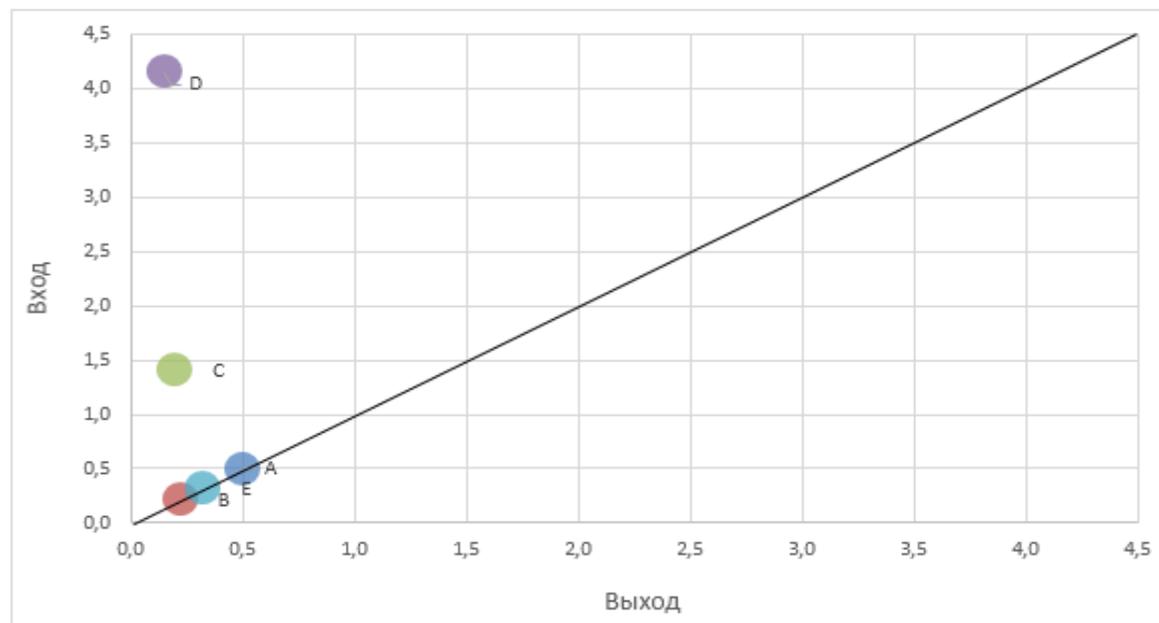


Рисунок И.4 – График эффективности работы предприятий сервиса (отели)

Продолжение приложения И

Таблица И.5 – Графическая интерпретация результатов DEA

Предприятие	Вход			Выход		CRS
	Расходы, тыс. руб.	Численность персонала, чел.	Активы, тыс.руб.	Выручка, тысруб.	Прибыльтысруб.	
A (Аркадия)	19 270,0	29	4 515,0	20 147,0	796,0	1,0000
B (Гуляй Хата)	54 652,0	24	45 072,0	61 297,0	5 007,0	0,5547
C (Какаду)	9 551,0	29	18 504,0	10 120,0	432,0	0,9700
D (Маринад)	10 631,0	25	13 511,0	11 134,0	1 314,0	0,4616
E («KING LIFE»)	20 166,0	32	28 493,0	23 613,0	4 765,0	0,2570

400

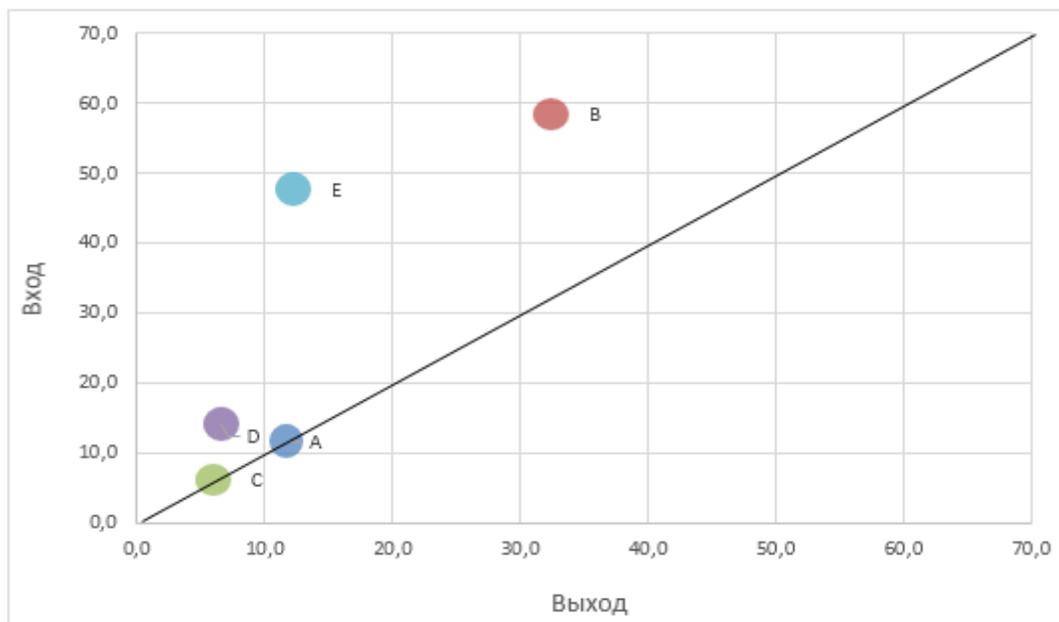


Рисунок И.5 – График эффективности работы предприятий сервиса (рестораны)

## Приложение К

Таблица К.1 – Результаты оценки стратегичности ресурсов предприятий по сформированным кластерам  
(составлено автором)

Группы ресурсов	VRIO – параметры стратегичности ресурсов				Rij	rij
	Устойчивость	Уникальность	Сложность имитации	Долгосрочность		
<b><u>КЛАСТЕР 1 (ПРЕДПРИЯТИЯ ТЯЖЕЛОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)</u></b>						
<b><u>ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,7	0,7	0,5	0,8	0,34	0,66
Нематериальные ресурсы	0,6	0,7	0,4	0,5	0,46	0,54
Человеческие ресурсы	0,4	0,6	0,3	0,6	0,54	0,46
Финансовые ресурсы	0,5	0,3	0,7	0,6	0,50	0,50
<b><u>ООО «Завод Прогресс 2000»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,4	0,8	0,7	0,43	0,57
Нематериальные ресурсы	0,6	0,6	0,7	0,4	0,44	0,56
Человеческие ресурсы	0,9	0,3	0,8	0,5	0,44	0,56
Финансовые ресурсы	0,5	0,4	0,5	0,3	0,58	0,42
<b><u>ООО «Торговый дом «Стахановмаш»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,7	0,8	0,4	0,36	0,64
Нематериальные ресурсы	0,4	0,4	0,5	0,3	0,60	0,40
Человеческие ресурсы	0,5	0,6	0,6	0,2	0,55	0,45
Финансовые ресурсы	0,6	0,5	0,5	0,8	0,42	0,58
<b><u>ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,7	0,7	0,4	0,44	0,56
Нематериальные ресурсы	0,3	0,3	0,4	0,6	0,61	0,39
Человеческие ресурсы	0,4	0,6	0,5	0,5	0,50	0,50
Финансовые ресурсы	0,7	0,4	0,5	0,7	0,44	0,56

Продолжение приложения К

Группы ресурсов	VRIO – параметры стратегичности ресурсов				Rij	rij
	Устойчивость	Уникальность	Сложность имитации	Долгосрочность		
<b><u>КЛАСТЕР 2 (ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)</u></b>						
<b><u>ООО «Компания «Росмен»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,4	0,6	0,4	0,5	0,53	0,47
Нематериальные ресурсы	0,7	0,6	0,3	0,1	0,62	0,38
Человеческие ресурсы	0,5	0,7	0,4	0,8	0,43	0,57
Финансовые ресурсы	0,7	0,3	0,4	0,6	0,52	0,48
<b><u>ООО «Золотой колос»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,7	0,6	0,4	0,46	0,54
Нематериальные ресурсы	0,7	0,5	0,5	0,8	0,40	0,60
Человеческие ресурсы	0,5	0,4	0,6	0,3	0,56	0,44
Финансовые ресурсы	0,6	0,6	0,7	0,5	0,41	0,59
<b><u>ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,4	0,5	0,6	0,50	0,50
Нематериальные ресурсы	0,7	0,5	0,8	0,4	0,43	0,57
Человеческие ресурсы	0,6	0,5	0,7	0,6	0,41	0,59
Финансовые ресурсы	0,6	0,3	0,5	0,5	0,54	0,46
<b><u>ЧП «Водолей»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,4	0,3	0,3	0,59	0,41
Нематериальные ресурсы	0,2	0,3	0,2	0,5	0,71	0,29
Человеческие ресурсы	0,6	0,4	0,6	0,4	0,51	0,49
Финансовые ресурсы	0,7	0,5	0,7	0,6	0,38	0,62

Продолжение приложения К

Группы ресурсов	VRIO – параметры стратегичности ресурсов				Rij	rij
	Устойчивость	Уникальность	Сложность имитации	Долгосрочность		
<b><u>КЛАСТЕР 3 (ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ И СЕРВИСА)</u></b>						
<b><u>ООО «Омегаплюс»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,4	0,6	0,7	0,8	0,40	0,60
Нематериальные ресурсы	0,6	0,7	0,5	0,6	0,41	0,59
Человеческие ресурсы	0,7	0,4	0,5	0,6	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,4	0,5	0,3	0,7	0,55	0,45
<b><u>ООО «Свет Востока»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,6	0,7	0,7	0,31	0,69
Нематериальные ресурсы	0,6	0,5	0,6	0,4	0,48	0,52
Человеческие ресурсы	0,5	0,7	0,5	0,5	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,8	0,5	0,7	0,6	0,37	0,63
<b><u>ООО «Омега»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,6	0,5	0,8	0,42	0,58
Нематериальные ресурсы	0,4	0,6	0,6	0,5	0,48	0,52
Человеческие ресурсы	0,6	0,3	0,6	0,4	0,54	0,46
Финансовые ресурсы	0,6	0,5	0,7	0,6	0,41	0,59
<b><u>ООО «Юз Авто Дон»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,7	0,6	0,7	0,31	0,69
Нематериальные ресурсы	0,6	0,6	0,7	0,8	0,34	0,66
Человеческие ресурсы	0,5	0,6	0,4	0,5	0,50	0,50
Финансовые ресурсы	0,7	0,6	0,7	0,5	0,38	0,62

Продолжение приложения К

Группы ресурсов	VRIO – параметры стратегичности ресурсов				Rij	rij
	Устойчивость	Уникальность	Сложность имитации	Долгосрочность		
<b><u>КЛАСТЕР 3 (ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ И СЕРВИСА)</u></b>						
<b><u>Отель «Шахтер Плаза»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,6	0,4	0,7	0,40	0,60
Нематериальные ресурсы	0,6	0,7	0,5	0,8	0,37	0,63
Человеческие ресурсы	0,4	0,5	0,6	0,5	0,50	0,50
Финансовые ресурсы	0,3	0,4	0,4	0,5	0,60	0,40
<b><u>Отель «Централь»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,7	0,6	0,4	0,6	0,44	0,56
Нематериальные ресурсы	0,6	0,4	0,6	0,5	0,48	0,52
Человеческие ресурсы	0,7	0,6	0,5	0,4	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,5	0,7	0,6	0,4	0,46	0,54
<b><u>Отель «Доминик»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,7	0,5	0,5	0,6	0,43	0,57
Нематериальные ресурсы	0,8	0,8	0,6	0,7	0,29	0,71
Человеческие ресурсы	0,6	0,5	0,7	0,4	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,7	0,6	0,4	0,5	0,46	0,54
<b><u>Гостиница «Шафран»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,7	0,5	0,4	0,43	0,57
Нематериальные ресурсы	0,6	0,6	0,4	0,7	0,44	0,56
Человеческие ресурсы	0,3	0,4	0,5	0,3	0,63	0,37
Финансовые ресурсы	0,7	0,8	0,6	0,7	0,31	0,69

Продолжение приложения К

Группы ресурсов	VRIO – параметры стратегичности ресурсов				Rij	rij
	Устойчивость	Уникальность	Сложность имитации	Долгосрочность		
<b><u>КЛАСТЕР 3 (ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ И СЕРВИСА)</u></b>						
<b><u>Ресторан-поместье «Гуляй-хата»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,6	0,7	0,6	0,34	0,66
Нематериальные ресурсы	0,7	0,5	0,4	0,5	0,49	0,51
Человеческие ресурсы	0,7	0,4	0,3	0,7	0,51	0,49
Финансовые ресурсы	0,6	0,3	0,5	0,4	0,56	0,44
<b><u>Ресторан «KING LIFE»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,8	0,3	0,4	0,7	0,49	0,51
Нематериальные ресурсы	0,6	0,6	0,5	0,7	0,41	0,59
Человеческие ресурсы	0,7	0,7	0,6	0,4	0,42	0,58
Финансовые ресурсы	0,6	0,5	0,7	0,6	0,41	0,59
<b><u>Ресторан «Аркадия»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,5	0,6	0,6	0,4	0,48	0,52
Нематериальные ресурсы	0,6	0,6	0,2	0,1	0,67	0,33
Человеческие ресурсы	0,7	0,4	0,6	0,5	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,5	0,6	0,7	0,5	0,43	0,57
<b><u>Ресторан «Маринад»</u></b>						
Материальные ресурсы	0,6	0,5	0,8	0,5	0,42	0,58
Нематериальные ресурсы	0,7	0,7	0,5	0,6	0,38	0,62
Человеческие ресурсы	0,6	0,4	0,7	0,5	0,46	0,54
Финансовые ресурсы	0,8	0,5	0,4	0,6	0,45	0,55

## Приложение Л

Таблица Л.1 – Уровень стратегичности ресурсов предприятий (составлено автором)

<b>Предприятие</b>	<b>Sr</b>	<b>Качественная характеристика стратегичности ресурсов</b>
ООО «Луганский завод трубопроводной арматуры «МАРШАЛ»	0,58	Стратегичность ресурсов ниже средней
ООО «Завод Прогресс 2000»	0,55	Низкая стратегичность ресурсов
ООО «Торговый дом «Стахановмаш»	0,53	Низкая стратегичность ресурсов
ГП «Лутугинский научно-производственный валковый комбинат»	0,50	Низкая стратегичность ресурсов
ООО «Компания «Росмен»	0,45	Низкая стратегичность ресурсов
ООО «Золотой колос»	0,58	Стратегичность ресурсов ниже средней
ООО «Торговый дом «Продукты Донбасса»	0,56	Низкая стратегичность ресурсов
ЧП «Водолей»	0,41	Низкая стратегичность ресурсов
ООО «Омегаплюс»	0,59	Стратегичность ресурсов ниже средней
ООО «Свет Востока»	0,71	Средняя стратегичность ресурсов
ООО «Омега»	0,58	Стратегичность ресурсов ниже средней
ООО «Юз Авто Дон»	0,76	Средняя стратегичность ресурсов
Отель «Шахтер Плаза»	0,58	Стратегичность ресурсов ниже средней
Отель «Централь»	0,58	Стратегичность ресурсов ниже средней
Отель «Доминик»	0,69	Средняя стратегичность ресурсов
Гостиница «Шафран»	0,59	Стратегичность ресурсов ниже средней
Ресторан-поместье «Гуляй-хата»	0,55	Низкая стратегичность ресурсов
Ресторан «KING LIFE»	0,64	Стратегичность ресурсов ниже средней
Ресторан «Аркадия»	0,48	Низкая стратегичность ресурсов
Ресторан «Маринад»	0,66	Стратегичность ресурсов ниже средней