

УДК: 338.2

D.A. Chernyavskaya, A.A. Panfilova

**ANALYSIS OF MODERN APPROACHES  
FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS  
OF AN ECONOMIC ENTITY**

The article analyzes modern approaches to managing the competitiveness of an economic entity, builds a competitiveness model, an algorithm for managing competitiveness, describes the main methods of analyzing business processes, formulates indicators and factors of the competitiveness of the organization, and draws conclusions.

**Keywords:** competitiveness, methodology, management, business processes.

Д.А. Чернявская<sup>1</sup>, А.А.Панфилова<sup>2</sup>**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА**

В статье выполнен анализ современных подходов для управления конкурентоспособностью экономического субъекта, построена модель конкурентоспособности, алгоритм управления конкурентоспособностью, описаны основные методы анализа бизнес-процессов, сформулированы показатели и факторы конкурентоспособности организации, сделаны выводы.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, методология, управление, бизнес-процессы.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-73-78

Современные реалии требуют от участников экономических отношений тщательного анализа рыночных процессов для эффективного использования ресурсов и качественного удовлетворения потребностей клиентов.

В настоящее время актуальной проблемой является повышение конкурентоспособности экономических субъектов. На протяжении всего своего существования организация должна сохранять свою конкурентоспособность и обеспечивать положительные экономические результаты. В связи с этим, управление конкурентоспособностью становится важной задачей [1].

Эта функция управления конкурентоспособностью организации представляет собой ключевую деятельность, направленную на разработку стратегий топ-менеджерами, которые помогают противостоять негативным внешним факторам и достигать лидерских позиций на рынке. Другими словами, управление конкурентоспособностью является сложной системой, включающей в себя создание управленческого механизма для достижения конкурентных преимуществ.

На Рис. 1 представлена модель управления конкурентоспособностью.

<sup>1</sup> Чернявская Д.А., магистрант, 2 курс; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

Chernyavskaya D.A., Undergraduate, 2nd year; Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"

Email: chernyavskaya.dasha@yandex.ru

<sup>2</sup> Панфилова А.А., магистрант, 2 курс; Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

Panfilova A.A., Undergraduate, 2nd year; Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"

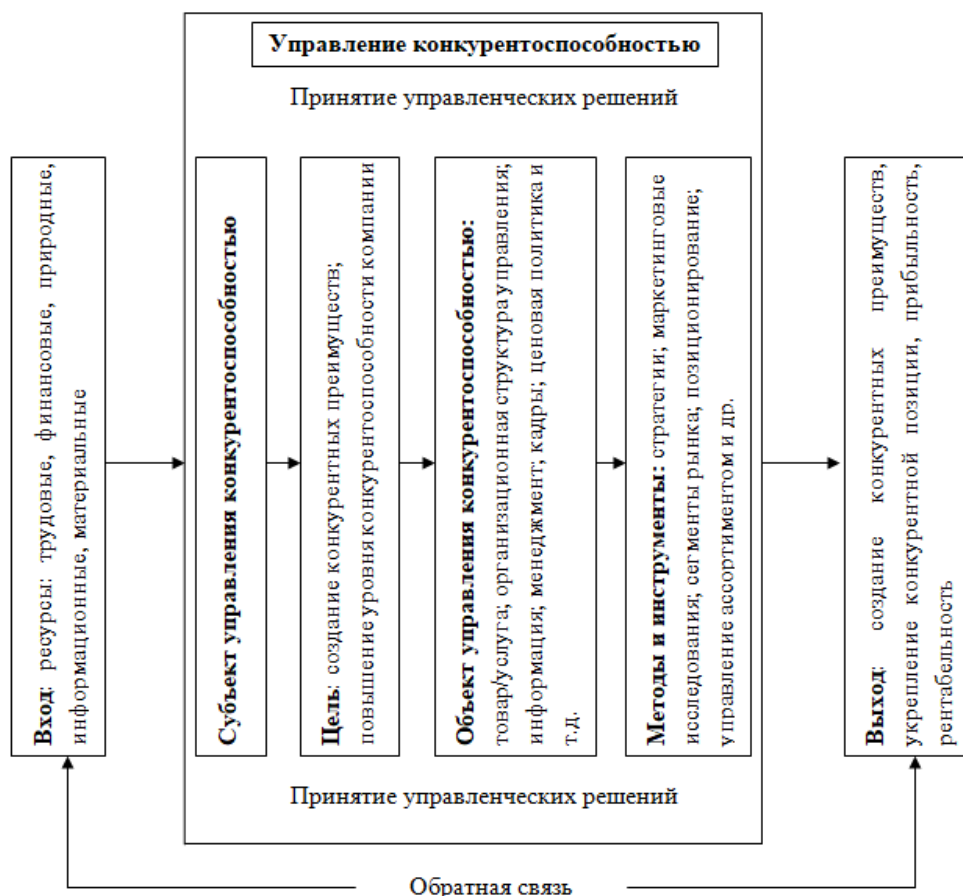


Рисунок 1 – Модель управления конкурентоспособностью [2]

На Рис. 2 представлены элементы алгоритма управления конкурентоспособностью организации [3].

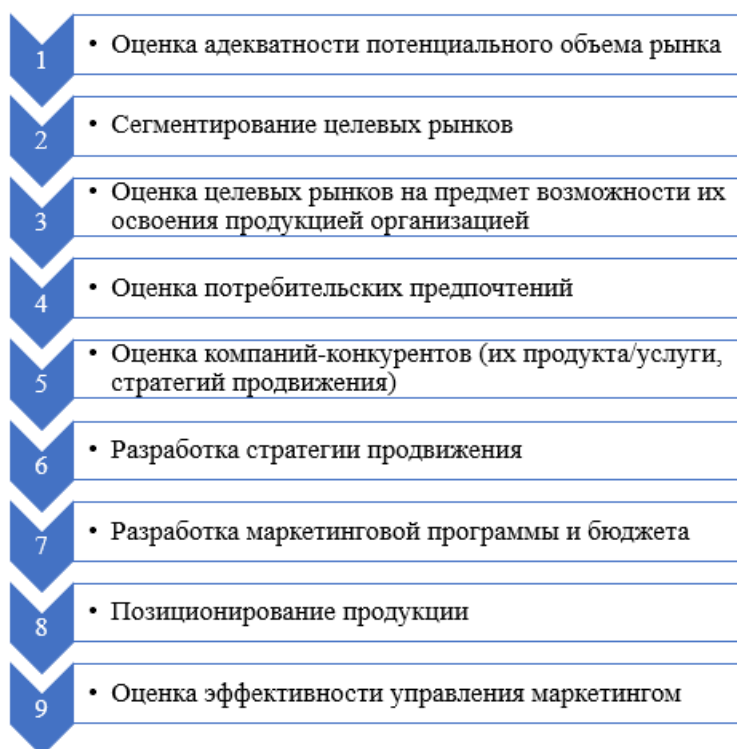


Рисунок 2 – Алгоритм управления конкурентоспособностью организации

Сегментацию рынка можно осуществить, выделяя количественные и качественные параметры, такие как пол, возраст, уровень дохода и др. Для анализа потребительского сегмента важно оценить его размер, а также выявить тенденции роста или снижения и долю сегмента на целевом рынке.

Стратегия продаж является составной частью маркетинговой программы и оформляется в виде документа, который описывает все необходимые действия для отдела маркетинга.

Маркетинговый бюджет представляет собой финансовый план для маркетинга, который включает четыре основных компонента: маркетинговые исследования, рекламу, связи с общественностью (PR) и стимулирование продаж. Следующим этапом является позиционирование продукта. Существует семь стратегий позиционирования: акцент на особенностях продукта или его преимуществах для клиентов, подход "цена – качество", использование или применение, ориентированный на потребителя подход, классовая стратегия, культурно-символический подход и конкурентное позиционирование.

В настоящее время существует множество методов управления конкурентоспособностью экономических субъектов, для удобства представим их в виде Рис. 3.



Рисунок 3 – Методы управления конкурентоспособностью экономических субъектов

К современным подходам управления конкурентоспособностью в организации можно отнести цифровой и инновационный. Так, применение в деятельности организации различных цифровых технологий (большие данные, ИИ, блокчейн, виртуальная реальность) и платформ позволяет ей обеспечить рост конкурентоспособности товара [4].

Рассматривая инновационный подход, следует отметить, что в рамках него инновации занимают центральное звено в деятельности организации. Повышение конкурентоспособности может быть обеспечено управленческими инновациями [5].

Методология управления конкурентоспособностью представляет собой совокупность концептуального обоснования изучаемого явления и инструментария управления им.

Бизнес-анализ базируется на основополагающих принципах – методологических, методических и операционных. Методологические принципы являются самыми распространёнными в принятии решений. Методические принципы базируются на затратах и результатах проекта. Операционные – принципы, которые поддерживают процесс оценки с использованием информационно-вычислительной аналитической основы.

В Табл. 1 приведены основные методы бизнес-анализа.

Таблица 1 – Основные методы анализа бизнес-процессов

Методы	Описание
Аналитические методы	
SWOT-анализ	Определение факторов внутренней и внешней среды фирмы
Диаграмма Исикавы	Изучение графическим путём причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями
PESTLE-анализ	Определяет внешние факторы, влияющие на компанию, и то, как их надо учитывать при принятии бизнес-решений
Техника принятия решений CATWOE	Заключается в сборе мнений различных заинтересованных сторон
Анализ RACI	Описание и согласование структуры ответственности за выполнение операций в рамках процесса
Мозговой штурм	Интеллектуальное обсуждение проблемы, генерация идей, поиск вариантов решения проблемы
MOST-анализ	Анализ миссии, цели, стратегии, тактики. Метод помогает выявить цели фирмы и её возможности
Формально-универсальные методы	
Параллельное выполнение работ	Анализ возможности параллельного выполнения работ в бизнес-процессе, которое обеспечит уменьшение его продолжительности
Устранение временных разрывов	Анализ бизнес-процесса на предмет наличия временных разрывов в исполнении его операций
Согласование результатов с требованиями	Анализ соответствия бизнес-процесса его регламента, где зафиксированы ответственность, нормативные сроки и другие показатели выполнения операций
Минимизация устной информации	Использование принципов рациональной бюрократии
Организация процедур контроля	Установка точек контроля

Как показывает практика, наиболее эффективным и доступным с точки зрения методологии признаётся метод эффективной конкуренции. Наука до сих пор не разработала единую методологическую основу для полной и всесторонней оценки конкурентоспособности компании.

К качественным методам оценки конкурентоспособности относятся пятифакторная модель М. Портера, SWOT-анализ, STEP-анализ, матрица BCG. Они универсальны в применении, но субъективны. К количественным методам оценки относятся методы экспертной оценки, расчётные и графические (метод "профилей", метод конкурентных стратегий Ж. Ламбена) [6].

В настоящее время универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности организации не существует. Чрезмерное увеличение количества определяющих факторов приводит к высокой сложности их математической обработки, и задача сбора необходимых данных становится значительно сложнее.

Для эффективного управления конкурентоспособностью важно разрабатывать методологический инструментарий.

В Табл. 2 представлены ключевые показатели и факторы конкурентоспособности экономического субъекта, к числу которых относятся расположение организации, доля на мировом и внутреннем рынках, доля конкурентов, качество управления, эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности, инновационная и инвестиционная активность, уровень информатизации и пр. [7].

Таблица 2 – Показатели и факторы конкурентоспособности

Показатели конкурентоспособности	Факторы
<p>Модуль внешних воздействий</p> $K_{\varepsilon} = \frac{1}{5}(K_{\varepsilon 1i} + K_{\varepsilon 2i} + K_{\varepsilon 3i} + K_{\varepsilon 4i} + K_{\varepsilon 5i})$ <p>, где <math>K_{\varepsilon 1i}</math> и <math>K_{\varepsilon 3i}</math> оцениваются экспертно. Все показатели нормируются, <math>0 \leq K_{\varepsilon} \leq 1</math></p>	<p><math>\varepsilon 1</math> – территориальное расположение предприятия</p> <p><math>\varepsilon 2</math> – промышленная политика государства</p> <p><math>\varepsilon 3</math> – инфраструктурное обеспечение инновационной деятельности</p> <p><math>\varepsilon 4</math> – деятельность предприятия в интеграционных объединениях</p> <p><math>\varepsilon 5</math> – наличие инновационных проектов, аналогичных разрабатываемым на предприятии, у конкурентов</p>
<p>Рыночный модуль</p> $K_M = f(K_{Mi1} + K_{Mi2} + K_{Mi3} + K_{Mi4} + K_{Mi5})$ <p>, <math>0 \leq K_M \leq 1</math>. где <math>K_{Mki}</math> – оценка факторов к-го блока модуля МК i-го предприятия</p>	<p>M1 – маркетинговый потенциал;</p> <p>M2 – доля предприятия на мировом рынке;</p> <p>M3 – доля предприятия на внутреннем рынке;</p> <p>M4 – доля потенциальных конкурентов на рынке;</p> <p>M5 – гудвилл предприятия</p>
<p>Модуль внутренних воздействий</p> $Q = \alpha_0 \prod_{i=1}^n x_i^{\alpha_i}$ <p>где Q – объём выпускаемой продукции, <math>\alpha_i, i = \overline{1, n}</math> – параметры модели, <math>x_i, i = \overline{1, n}</math> – набор ресурсов (факторов), включённых в модель, n – количество факторов</p>	<p><math>x_1</math> – качество управления (экономическая эффективность управления, социальная эффективность управления);</p> <p><math>x_2</math> – эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия;</p> <p><math>x_3</math> – инвестиционная привлекательность предприятия (инвестиционный потенциал, инвестиционный риск);</p> <p><math>x_4</math> – инновационная активность;</p> <p><math>x_5</math> – уровень информатизации предприятия (наличие: информационной системы предприятия; IT-инфраструктуры);</p> <p><math>x_6</math> – оценка персонала (качество и количество персонала, эффективность менеджмента)</p>
<p>Модуль конкурентоспособности продукции</p> $K_{\text{прод}} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6$	<p><math>K_1</math> – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от цены продукции;</p> <p><math>K_2</math> – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от уникальности продукции;</p> <p><math>K_3</math> – изменения конкурентоспособности в зависимости от инновационности продукции;</p> <p><math>K_4</math> – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от качества продукции;</p> <p><math>K_5</math> – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от соответствия продукции международным стандартам;</p> <p><math>K_6</math> – скорость изменения конкурентоспособности в зависимости от экологичности продукции стандартам</p>

Одним из основных факторов конкурентоспособности является выгодное территориальное расположение компании, например, вблизи источников сырья и комплектующих. Цель промышленной политики заключается в поддержке крупных проектов организаций со стороны государства.

В рамках модуля внутренних воздействий проводится анализ эффективности управления организацией, разрабатываются управленческие решения, необходимые для прогнозирования и повышения показателей результативности. В этом контексте оцени-

ваются такие аспекты, как рентабельность, рациональное использование финансовых и материальных ресурсов, а также соотношение доходов и расходов.

Для оценки инвестиционной привлекательности компании можно использовать инструмент, известный как SPACE-анализ, который включает в себя анализ конкурентов, конкурентоспособности фирмы и стратегического положения, а также выявление факторов, влияющих на конкуренцию [8].

Для комплексной оценки конкурентоспособности продукции необходимы качественный анализ, расчёт, прогнозирование ключевых показателей (инновационность, качество продукта, цена, уникальность и пр.). Рассчитанные частные показатели нормируются, их величина сравнивается с оценкой показателей предприятия-лидера по каждому блоку и делается вывод о направлении оптимизации деятельности организации [9].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что конкурентоспособность представляет собой способность организации осуществлять производство продукции, пользующейся спросом, обеспечивая, тем самым, достаточный уровень рентабельности и роста.

Современными подходами управления конкурентоспособностью экономических субъектов являются цифровой и инновационный.

Методологический инструментарий для управления конкурентоспособностью организации включает в себя качественные (модель М. Портера, SWOT-анализ, STEP-анализ и пр.) и количественные методы (метод экспертной оценки, метод "профилей", метод конкурентных стратегий Ж. Ламбена и др.). Качественные методы позволяют оценить инновационную деятельность, уровень сервиса, качество управления, а количественные – долю рынка, прибыли, рентабельности и пр.

#### Список использованных источников

1. Михайлова Л.С. Управление конкурентоспособностью и создание условий для эффективного использования новых возможностей / Л.С. Михайлова, А.В. Колесник // Вызовы и решения для бизнеса: энергия регионов: Сборник материалов II Международного внешнеэкономического научно-практического форума, Москва, 14 октября 2021 года. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. – С. 303.
2. Базилевич С.В., Липкина Е.Д., Малыгина М.В. Управление конкурентоспособностью предприятия // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 2. – С. 473.
3. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. – М.: Социум, 2024. – С. 121.
4. Шмелева А.Г., Митяков Е.С., Ладынин А.И., Саушкин В.Д., Зайцева Е.В. Цифровая конкурентоспособность экономических систем: определение, факторы, методы оценки // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 5. – С. 94.
5. Бурдюгова О.В., Кузембаева Ж.Т. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/02/16420> (дата обращения: 03.09.2024).
6. Мананова В.Ю. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 290.
7. Карпова Ю.Р. Методологические подходы к управлению конкурентоспособностью и оценке её эффективности / Ю.Р. Карпова // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: Материалы VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 29 октября 2019 года / Ответственные за выпуск Е.Б. Дворядкина, Л.М. Капустина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 92.
8. Васяйчева В.А. Основные детерминанты управления конкурентоспособностью // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России: сб. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. Вып. 11. / под ред. Д.А. Новикова. – Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2020. – С. 199.
9. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – С. 82.