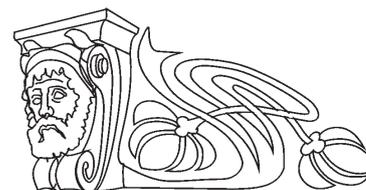




УДК 335.30.01

## Повышение конкурентоспособности предприятий на основе выбора стратегических альтернатив развития

Ж. А. Мингалева, Ю. В. Старков, А. В. Тарасов



Мингалева Жанна Аркадьевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление промышленным производством», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, mingal1@pstu.ru

Старков Юрий Валентинович, кандидат экономических наук, доцент «Экономика и управление промышленным производством», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, starkov@pstu.ru

Тарасов Александр Владимирович, магистрант кафедры «Экономика и управление промышленным производством», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, taras94@mail.ru

**Введение.** Конкурентоспособность предприятия в целом всегда была и остается основным фактором его успешной деятельности и хорошей позиции на рынке. В условиях экономических санкций западных стран в отношении России, необходимости импортозамещения и модернизации отечественного производства возрастает значимость оценки текущей конкурентоспособности машиностроительных предприятий и создания механизма ее повышения. **Теоретический анализ.** Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия опирается на выделение отраслевых особенностей машиностроения и особенностей рынка машиностроительной продукции, на интегрированный подход к оценке конкурентоспособности машиностроительного предприятия, включающий методику и матрицу анализа его стратегических альтернатив развития (матрица АСАР), разработанные на основе методического подхода SPASE-анализа. **Эмпирический анализ.** Для выявления стратегических альтернатив развития предприятия был применен факторный анализ, который позволил оценить силу взаимосвязи и взаимозависимости основных факторов развития в современных условиях международных экономических санкций, уточнить элементы системы управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия, определить стратегические альтернативы развития машиностроительного предприятия в современных условиях. На основе экспертной оценки 41 стратегической альтернативы проведена комплексная оценка конкурентоспособности машиностроительного предприятия. В качестве методов исследования применены метод сравнительного анализа, графический метод и такие традиционные методы оценки конкурентоспособности продукции, как SPACE-анализ и метод КФУ. **Результаты.** Представлены методика и результаты анализа текущей конкурентоспособности предприятия на основе построения матрицы стратегических альтернатив развития. Использование в практической деятельности предприятия рекомендаций по выбору стратегического направления конкурентной борьбы и

укрепления конкурентоспособности предприятия в целом позволит повысить его устойчивость к внешним потрясениям и воздействиям, обеспечит решение задач совершенствования бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, матрица АСАР, промышленное предприятие, многоугольник конкурентоспособности.

DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-19-2-155-164>

### Введение

В условиях экономических и финансовых санкций закономерно возрастает острота конкурентной борьбы во всех сферах производства и бизнеса в целом. Важным становится не только и не столько конкурентоспособность отдельных видов продукции предприятия или бизнес-направлений, сколько конкурентоспособность предприятия в целом. Поэтому наряду с многочисленными исследованиями повышения продуктовой конкурентоспособности отечественных предприятий и ее комплексной оценки [1, 2] в современной научной литературе все больше встречается исследований, посвященных анализу конкурентоспособности предприятий как субъекта хозяйственной деятельности [3, 4], а также отраслевой конкурентоспособности, в том числе промышленности в целом [5].

Современные исследования еще раз доказывают, что для многопрофильного и многопродуктового предприятия недостаточно наличия в номенклатуре его продукции одного–двух высококонкурентных товаров [6, 7]. Для выживания, а главное, успешного развития предприятия необходимо поддержание и усиление его общей конкурентоспособности, складывающейся из целого комплекса более частных элементов. И если методики оценки конкурентоспособности отдельных видов продукции предприятия хорошо известны и широко апробированы, то его общая конкурентоспособность зависит от значительно большего числа факторов (которые, кроме того, сами постоянно изменяются), а это влияние более непредсказуемо и сложно [8, 9].

Наиболее распространенными для оценки конкурентоспособности предприятий в настоящее время являются матричные методы (модели),



которые позволяют широко применять методы стратегического планирования и маркетинга для оценки и прогнозирования развития отдельных сторон производства и сбыта [10]. Однако матричные методы не обеспечивают получения полной картины как текущей позиции предприятия на рынке, так и перспектив его развития. Кроме того, применение матричных методов связано с рядом трудностей, одна из которых заключается в правильности и точности определения границ и масштабов товарного рынка, в отношении которого проводится анализ [11]. Дополнительные сложности прогнозирования вызывают наличие многовариантности применения одного и того же продукта и необходимость оценивать разные продуктовые рынки. Наконец, еще одной проблемой в применении матричных методов является разноречивость оценки перспективности развития по критериям, применяемым в разных матрицах. Однако соединение матричных методов с другими методиками анализа и оценки позволяет более точно выявить закономерности в происходящих на предприятии процессах и, следовательно, сделать правильные расчеты по предприятию в целом [12, 13].

#### Теоретический анализ

Общий концептуальный подход к трактовке значимости процедуры оценки конкурентоспособности предприятия заключается в необходимости поиска недостатков в деятельности предприятия по сравнению с конкурентами и

выявления его преимуществ над конкурентами, в определении основных факторов, которые влияют на позицию предприятия на рынке и отношение к нему других субъектов рынка [14].

В качестве теоретической модели для проведения оценки конкурентоспособности предприятия использован подход Майкла Портера, выделившего в своих работах несколько основных видов конкурентных преимуществ (характеристик, создающих для организации нужное превосходство над своими прямыми конкурентами) [15, 16]. Эти конкурентные преимущества определяют в совокупности позицию предприятия в отрасли, регионе и стране. С учетом влияния современных факторов и появления новых считаем, что укрупненный перечень конкурентных преимуществ должен быть дополнен и может быть структурирован следующим образом (рис. 1).

На рис. 1 представлена система конкурентных преимуществ предприятия, которые могут быть более подробно охарактеризованы следующим образом.

1. Экономико-технологическая группа включает следующие конкурентные преимущества:

- конкурентные преимущества экономического характера (общеекономическое состояние рынка; факторы, обусловленные рыночными отношениями, стимулирующие спрос; потенциал предпринимательской структуры, уровень финансирования деятельности компании);
- конкурентные преимущества структурного характера (интеграция процессов производства,



Рис. 1. Группировка конкурентных преимуществ предприятия

Fig. 1. Enterprise's Competitive Advantages Grouping



реализации и послепродажного обслуживания продукции (ремонт, поставка запасных частей, оснастки и т.д.);

– конкурентные преимущества инфраструктурного характера (средства коммуникаций, структура и доступность ресурсов на рынках труда, капитала, технологий на территории как России, так и зарубежных стран, распространение организаций по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и других услуг, развитие межфирменной кооперации и дистрибуторской сети и т.д.);

– конкурентные преимущества технического характера (технологические характеристики производства).

2. Политико-правовая группа включает:

– конкурентные преимущества нормативно-правового характера (политика руководства страны: различные льготы, субсидии, субвенции, платежи в сфере таможенной деятельности, права на интеллектуальную собственность, ноу-хау);

– конкурентные преимущества административного характера (наличие ограничений в осуществлении бизнес-деятельности, установленных со стороны органов государственной власти и управления, ограничения в получении патентов и лицензий, наличие системы квотирования поставок, сложный порядок регистрации организаций, препятствия в приобретении земельных участков и в аренде помещений и т.д.).

3. Общественно-социальная группа включает:

– конкурентные преимущества социального характера (система социальной поддержки работников предприятий, которая удерживает кадры на предприятии, политика социальной ответственности предприятий перед обществом и проч.);

– конкурентные преимущества демографического характера (структура населения по полу и возрасту, средний возраст дожития, количество детей в семьях и проч.);

– конкурентные преимущества природно-географического характера (протяженность территории, климатические условия, наличие уникальных природных объектов (месторождений полезных ископаемых) и т.д.).

Большинство концептуальных и методических подходов к оценке уровня конкурентоспособности предприятия трактует ее как способность предприятия в настоящем времени и в будущем (т. е. в контексте времени) удовлетворять потребности потребителей, удерживая при этом устойчивый уровень конкурентоспособности предприятия в целом путем поддержания

или усиления лидирующих позиций на рынке товаров и услуг (товарная конкурентоспособность), а также на рынке труда (привлечение лучших кадров в отрасли, регионе), на рынке капитала (привлечение инвестиций), на рынке поставщиков (налаживание партнерских отношений с лучшими компаниями). Поэтому часто конкурентоспособность предприятия оценивают по следующим позициям [17]:

– период времени (настоящий или будущий);

– заинтересованные субъекты (собственники и/или менеджеры организации, партнеры, покупатели, поставщики, органы власти и управления, население и общество в целом);

– результаты действий предприятия (увеличение доли рынка, рост объемов прибыли, повышение рыночной капитализации предприятия и др.);

– форма и сфера конкуренции (ценовая/неценовая; различные рынки: товаров и услуг, труда, капитала, поставщиков, природных ресурсов и т.п.).

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в целом можно рассмотреть как совокупную характеристику, некую оценку разнообразных факторов, которая сочетает в себе множество показателей и определяет положение предприятия на рынке.

На основе традиционно применяемого в экономическом анализе методического подхода SPASE-анализа [18] применительно к анализируемому предприятию машиностроительной отрасли была разработана методика и матрица анализа стратегических альтернатив развития предприятия (матрица АСАР) с учетом его основных конкурентных преимуществ.

На основе анализа современных тенденций развития технологического уклада и представленной ранее группировки конкурентных преимуществ предприятий были выделены стратегические альтернативы, имеющие значение для перспектив развития предприятий в цифровой экономике. Выделенные стратегические альтернативы объединены в 4 базовые группы по источникам формирования направлений развития:

1) стратегические альтернативы, определяющие технологическое конкурентное преимущество предприятия (САТКП) (9 позиций);

2) стратегические альтернативы, определяющие финансовое положение предприятия (САФП) (7 позиций);

3) стратегические альтернативы, определяющие стабильность рыночной позиции (САСРП) (9 позиций);



4) стратегические альтернативы, определяющие промышленный потенциал предприятия (САПП) (6 позиций).

Отнесение тех или иных альтернатив (факторов развития) к конкретным группам стратегических альтернатив, определяющих конкурентное преимущество предприятия, объясняется их зависимостью от отраслевых и технологических особенностей деятельности предприятия. Например, показатель доли рынка, который традиционно относится к группе рыночных в классических экономических теориях, в теориях маркетинга, менеджмента и т.д., в настоящей оценке отнесен к технологическим, поскольку возможности предприятия на «захват» большей доли рынка (при наличии любых других факторов, «улучшающих» позицию предприятия по сравнению с конкурентами – разорение конкурентов, введение протекционистской политики государства, формирование особых настроений у покупателей и проч.) определяются в первую очередь его производственными мощностями, а именно – насколько предприятие может увеличить выпуск продукции на имеющихся

мощностях, чтобы занять свободную рыночную нишу или активизировать конкурентную борьбу с помощью других инструментов (например цена на продукцию). Поскольку стратегические возможности увеличения доли рынка у, например, авиастроительного предприятия иные, чем у туристической фирмы или предприятия в сфере производства пищевых продуктов, постольку этот показатель отнесен именно к технологически-отраслевой группе.

Аналогичная логика рассуждения применялась и в отношении других показателей (например, показателя качества продукции: на устаревшем и изношенном оборудовании, с сырьем низкого качества, при несоблюдении рабочими технологии изготовления продукции не обеспечить ее высокого качества). Таким образом, в нашем анализе качество продукции также принято к оценке как технологический фактор. Более подробно в настоящей статье на группировке альтернатив мы не останавливались. Подробный перечень выделенных нами в процессе исследования стратегических альтернатив с их компоновкой по группам оценки приведен в табл. 1.

Таблица 1/ Table 1

**Группировка стратегических альтернатив  
Clustering of Competitive Advantages**

Группа	Стратегические альтернативы
Стратегические альтернативы, определяющие технологическое конкурентное преимущество предприятия (САТКП)	Доля рынка
	Качество продукта
	Широта номенклатуры
	Лояльность потребителей
	Уровень инновационного развития
	Использование производственных мощностей конкурентов
	Степень вертикальной интеграции
	Объем выпуска инновационной продукции
	Положение группы продукции в матрице МКП
Стратегические альтернативы, определяющие финансовое положение предприятия (САФП)	Прибыль на вложение
	Эффект финансового рычага
	Ликвидность
	Поток денежных средств
	Простота ухода с рынка
	Рискованность бизнеса
	Оборачиваемость запасов



Окончание табл. 1/End of table 1

Группа	Стратегические альтернативы
Стратегические альтернативы, определяющие стабильность рыночной позиции предприятия (САСРП)	Технологические изменения
	Темп инфляции
	Разброс цен конкурирующих продуктов
	Стабильность спроса
	Вероятность появления новых конкурентов
	Давление конкурентов
	Эластичность спроса по цене
	Тип рынка по виду конкуренции
	Зависимость от поставщиков
Стратегические альтернативы, определяющие промышленный потенциал предприятия (САПП)	Потенциал роста
	Потенциальная прибыльность
	Капиталоемкость
	Материалоотдача
	Фондоотдача
	Коэффициент обновления

Принятые для оценки и сгруппированные стратегические альтернативы были подвергнуты количественной оценке. Оценка проведена по состоянию на ноябрь 2018 г., т. е. были учтены последние тенденции мирового развития. На основе количественной оценки выделенных альтернатив была составлена матрица альтернатив, позволяющая наглядно отразить конкурентоспособность предприятия, и построен вектор его развития при реализации стратегии конкурентоспособности в рамках выбранных альтернатив.

### Результаты

На основе принятого теоретического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия в целом, анализа текущего положения предприятия в отрасли [19], отбора стратегических альтернатив развития предприятия и разработанной методики их анализа была проведена количественная оценка стратегических альтернатив развития предприятия, рассчитаны промежуточные показатели по группам и найдены точки для построения вектора развития.

Количественная оценка проводилась с помощью экспертных методов. Каждая из выде-

ленных альтернатив была оценена экспертами по 5-балльной шкале, где за 0 был принят самый плохой вариант оценки, а 5 соответствовала самому высокому баллу. В качестве экспертов выступали сотрудники различных служб предприятия, связанные как с конкретными областями его деятельности (например, служба маркетинга, специалисты финансово-экономической службы предприятия и т.д.), так специалисты, связанные с разработкой новой продукции и усовершенствованием существующей (инженеры КБ), а также специалисты лабораторий, осуществляющих контроль качества сырья и готовой продукции. Индивидуальные оценки по каждой стратегической альтернативе были усреднены, значения округлены до целого числа. Результаты оценки и расчет итоговых значений по группе стратегических альтернатив для построения графической модели матрицы стратегических альтернатив развития приведены в табл. 2.

После получения итоговых оценок по каждой из групп в рамках методического подхода SPASE-анализа была построена матрица анализа стратегических альтернатив развития машиностроительного предприятия (матрица АСАР) (рис. 2).



Таблица 2/Table 2

Оценка отдельных стратегических альтернатив и итоговые значения по группам\*  
An Evaluation of Strategic Alternatives and the Totals of Groups

Группа	Стратегические альтернативы	Значение
Группа САТКП	Доля рынка	4
	Качество продукта	4
	Широта номенклатуры	4
	Лояльность потребителей	4
	Уровень инновационного развития	2
	Использование производственных мощностей конкурентов	4
	Степень вертикальной интеграции	5
	Объем выпуска инновационной продукции	1
	Положение группы продукции в матрице МКП	4
Итоговое значение по группе	$\text{САТКП} = \frac{4+4+4+4+2+4+5+1+4}{9} - 6 = -2,44$	
Группа САФП	Прибыль на вложение	4
	Эффект финансового рычага	1
	Ликвидность	1
	Поток денежных средств	4
	Простота ухода с рынка	2
	Рискованность бизнеса	3
	Оборачиваемость запасов	3
Итоговое значение по группе	$\text{САФП} = \frac{4+1+1+4+2+3+3}{7} = 2,57$	
Группа САСРП	Технологические изменения	4
	Темп инфляции	2
	Разброс цен конкурирующих продуктов	4
	Стабильность спроса	4
	Вероятность появления новых конкурентов	4
	Давление конкурентов	3
	Эластичность спроса по цене	4
	Тип рынка по виду конкуренции	4
	Зависимость от поставщиков	5
Итоговое значение по группе	$\text{САСРП} = \frac{4+2+4+4+4+3+4+4+5}{9} - 6 = -2,22$	
Группа САПП	Потенциал роста	4
	Потенциальная прибыльность	5
	Капиталоемкость	2
	Материалоотдача	3
	Фондоотдача	4
	Коэффициент обновления	2
Итоговое значение по группе	$\text{САПП} = \frac{4+5+2+3+4+2}{6} = 3,33$	

Примечание. \*Расчеты выполнены в процессе подготовки магистерской диссертации А. В. Тарасовым.

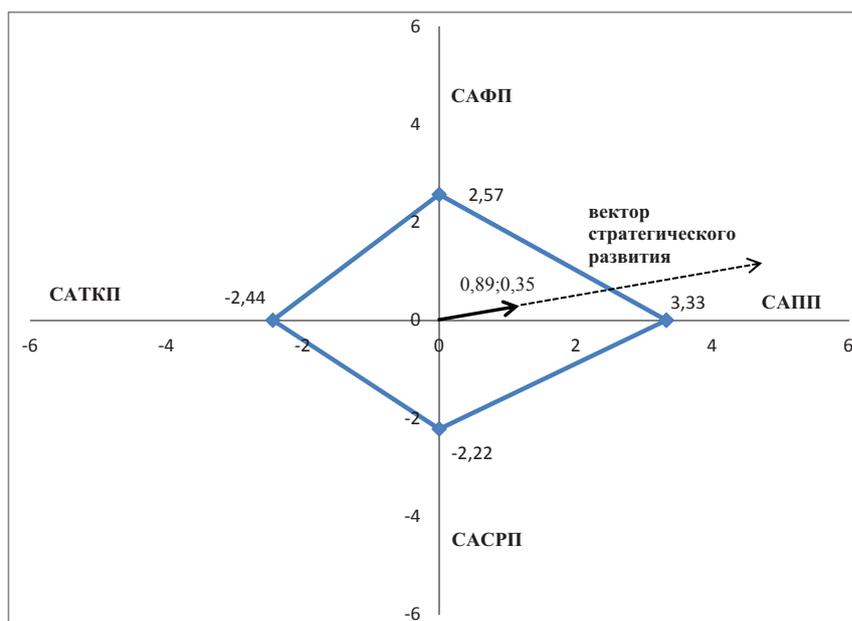


Рис. 2. Графическая интерпретация результатов матрицы ASAR  
Fig. 2. Graphical Interpretation of ASAR Matrix Results

Как видно из данных рис. 2, «прямоугольник конкурентоспособности» предприятия достаточно ровный, основные элементы конкурентоспособности в целом распределены равномерно с небольшим усилением позиции по группе стратегических альтернатив, составляющих промышленный потенциал предприятия.

На основе проведенного анализа и итоговых оценок по каждой из групп стратегических альтернатив развития предприятия был построен вектор стратегического развития предприятия, также размещенный в плоскости и в системе координат рис. 2.

Начало вектора находится в точке начала координат (0;0).

Конец вектора для текущей ситуации расположен в точке с координатами:

$$X = \text{САПП} + \text{САТКП} = 3,33 + (-2,44) = 0,89;$$

$$Y = \text{САФП} + \text{САСРП} = 2,57 + (-2,22) = 0,35.$$

Продолжение вектора за конечную точку позволяет определить направления усилий в стратегическом планировании развития предприятия с точки зрения усиления его конкурентоспособности на товарных рынках и в целом, в соответствии с которыми должны быть разработаны основные мероприятия в рамках конкурентной стратегии предприятия.

Как видно из данных рис. 2, основные действия должны быть сосредоточены в блоках, определяющих рыночное конкурентное преимущество предприятия и промышленный его

потенциал. Именно здесь сосредоточены его наиболее сильные стороны при ведении конкурентной борьбы. Что касается выбора типа конкурентной стратегии, то в соответствии с методическим подходом SPASE-анализа полученный в результате анализа вектор располагается в квадранте, характеризующем агрессивную конкурентную стратегию, что в целом соответствует проводимой на предприятии конкурентной политике.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что решение актуальной задачи повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, в том числе относящихся к машиностроительному комплексу, требует разработки и применения инструментария оценки и прогнозирования развития, адекватных сложившимся условиям мировой экономики и отраслевым особенностям функционирования предприятий. В таких условиях становится уже недостаточным проведение только анализа продуктовой конкурентоспособности, а требуется комплексный анализ конкурентоспособности предприятия в целом.

Если методики оценки конкурентоспособности отдельных видов продукции предприятий хорошо известны, широко применяются в практике анализа хозяйственной деятельности и стратегического управления, дают в целом надежную основу для принятия управленческих решений в области модернизации производства, развития



бизнес-процессов, обновления номенклатуры выпускаемой продукции, то вопросы управления общей конкурентоспособностью предприятия значительно сложнее. Конкурентоспособность предприятия в целом зависит от значительно большего числа факторов, чем отдельный продукт. Эти факторы постоянно изменяются, и часто весьма существенно. В результате влияние всего комплекса факторов на конкурентоспособность машиностроительного предприятия более непредсказуемо и сложно, что и было учтено в процессе исследования при разработке методики анализа стратегических альтернатив развития предприятия.

Преимуществами представленной методики являются, с одной стороны, ее универсальность, т.е. возможность применения для предприятий любой сферы деятельности и любого типа, а с другой стороны – ее четкая нацеленность на отраслевые особенности функционирования предприятия, возможность максимально полного учета отраслевой (секторальной) специфики производства и рынка. Это обеспечивает более полный и достоверный учет факторов внешней и внутренней среды функционирования предприятия, а следовательно, и лучший анализ ситуации, а также возможность построения более точного прогноза для принятия обоснованных управленческих решений в области стратегического планирования деятельности предприятия.

### Благодарности

*Исследование проведено на основе задания на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части государственного задания Минобрнауки России ФГБОУ ВО ПНИПУ (тема «Устойчивое развитие урбанизированных территорий и улучшение среды обитания человека» № 26.6884.2017/8.9).*

### Список литературы

1. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 5. С. 117–124.
2. Мингалева Ж. А., Тарасов А. В., Ярушина А. А. Методика комплексного анализа продуктовой конкурентоспособности машиностроительного предприятия // Экономика : вчера, сегодня, завтра. 2018. № 12. С. 20–26.
3. Елизарова А. Г. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия // Молодой ученый. 2013. № 6 (53). С. 331–333.
4. Железковская О. С., Полякова А. В., Степаненко В. А. Пути и способы повышения конкурентоспособности предприятия // Символ науки. 2016. № 3. С. 64–66.
5. Повышение конкурентоспособности отечественной промышленности в условиях инновационного подъема / под науч. ред. Ю. А. Романовой. М. : Научный консультант, 2018. 310 с.
6. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. № 1 (49). С. 39–53.
7. Решетов К. Ю. Инновационные модели технологического развития предпринимательских структур и их применимость к условиям современной России // Бизнес в законе. 2012. Вып. 6. С. 202–205.
8. Пleshкова Н. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия : подходы, проблемы, задачи // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2014. № 10 (70). С. 40–45.
9. Решетов К. Ю. Принципы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на макро-, мезо- и микроуровнях // Бизнес в законе. 2012. Вып. 6. С. 213–216.
10. Беспалько В. А. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий на существующих и перспективных рынках сбыта промышленной продукции // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4, ч. 1 (45-1). С. 611–617.
11. Тарасов А. В. Оценка конкурентоспособности ООО «Мотовилиха-гражданское машиностроение» // Вектор экономики. 2018. № 12. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/economicsmanagement/Tarasov.pdf> (дата обращения: 13.12.2018).
12. Акифьева В. А., Батова Т. Н. Определение конкурентоспособности предприятия на основе приведения значений отдельных показателей к единой шкале измерения // Фундаментальные исследования. 2015. № 5 (ч. 2). С. 351–356.
13. Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Ченур П. В. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. 2016. № 10. С. 647–651.
14. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Владыкина Л. Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. 2015. № 1. С. 144–155.
15. Porter M. E. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y. : Free Press, 1980. 436 p.
16. Porter M. E. On Competition. Harvard Business School Pr; 1998. 485 p.
17. Долгов Д. И. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности промышленной продукции // Экономический анализ : теория и практика. 2009. Т. 8, вып. 22. С. 42–46.
18. Миронов В. А., Губанова Е. В. Сущность метода SPACE // Научно-технический прогресс : актуальные и перспективные направления будущего : сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. Т. II. Кемерово : ЗапСибНЦ, 2017. С. 207–209.
19. Мотовилихинские заводы : [сайт]. 2018. URL: <http://mz.perm.ru> (дата обращения: 19.11.2018).



**Образец для цитирования:**

Мингалева Ж. А., Старков Ю. В., Тарасов А. В. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе выбора стратегических альтернатив развития // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. Т. 19, вып. 2. С. 155–164. DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-19-2-155-164>

**Enterprises Competitiveness Improvement Based on the Choice of Strategic Development Alternatives**

Zh. A. Mingaleva, Yu. V. Starkov, A. V. Tarasov

Zhanna A. Mingaleva, <https://orcid.org/0000-0001-7674-7846>, Perm National Research Polytechnic University, 29 Komsomolsky Av., Perm 614990, Russia, mingal1@pstu.ru

Yurii V. Starkov, <https://orcid.org/0000-0002-4955-400X>, Perm National Research Polytechnic University, 29 Komsomolsky Av., Perm 614990, Russia, starkov@pstu.ru

Alexander V. Tarasov, <https://orcid.org/0000-0002-3330-1219>, Perm National Research Polytechnic University, 29 Komsomolsky Av., Perm 614990, Russia, taras94@mail.ru

**Introduction.** The competitiveness of the enterprise has been and remains the main factor of the enterprise's success and its good position in the market. The importance of assessing the competitiveness of machine-building enterprises and creating a mechanism to increase it is enhanced in the context of economic sanctions of Western countries against Russia, the need for import replacement and modernization of domestic production. **Theoretical analysis.** Improving the mechanism for managing the competitiveness of a machine-building enterprise includes highlighting the industry-specific features of machine-building as a branch of production and the features of the market for machine-building products. The research methodology is an integrated approach to assessing the competitiveness of a machine-building enterprise, including a methodology and a matrix for analyzing strategic alternatives for the development of a machine-building enterprise (ASAR matrix), developed on the basis of the SPASE-methodical approach. **Empirical analysis.** The factor analysis was used to identify strategic alternatives for the development of the enterprise. This made it possible to assess the strength of the relationship and interdependence of the main development factors in modern conditions of international economic sanctions, to clarify the elements of the competitiveness management system of a machine-building enterprise, to identify strategic alternatives to the development of a machine-building enterprise in modern conditions. A comprehensive assessment of the competitiveness of a machine-building enterprise was carried out on the basis of an expert assessment of 41 strategic alternatives. The method of comparative analysis, the graphic method and such traditional methods for assessing the competitiveness of products such as SPACE analysis and the KFU method are used as the main research methods. **Results.** The methodology and results of the analysis of the current competitiveness of an enterprise based on the construction of a matrix of strategic development alternatives are presented. The use of recommendations concerning the choice of a strategic direction of competitive struggle in the practical activity of an enterprise and strengthening the competitiveness of an enterprise as a whole will increase its resistance to external shocks and impacts and will ensure the solution of the tasks of improving business processes.

**Keywords:** competitiveness, ASAR matrix, industrial enterprise, competitiveness polygon.

**Acknowledgements:** *The study was conducted on the basis of the task to perform public works in the field of scientific activity within the framework of the basic part of the state task of the Ministry of Education and Science of Russia in PNRPU (theme "Sustainable development of urban areas and improvement of human habitat" No. 26.6884.2017/8.9).*

**References**

1. Gaponenko A. L., Savel'yeva M. V. Traditsionnyye i novye faktory konkurentosposobnosti organizatsiy [Traditional and New Factors of Organizational Competitiveness]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the Theory and Practice of Management], 2015, no. 5, pp. 117–124 (in Russian).
2. Mingaleva Zh. A., Tarasov A. V., Yarushina A. A. Methodology for a Comprehensive Analysis of the Product Competitiveness of a Machine-Building Enterprise. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2018, no. 12, pp. 20–26 (in Russian).
3. Elizarova A. G. Upravlenie konkurentosposobnost'yu promyshlennogo predpriyatiya [Management of Competitiveness of an Industrial Enterprise]. *Young Scientist*, 2013, no. 6 (53), pp. 331–333 (in Russian).
4. Zhelezovskaya O. S., Polyakova A. V., Stepanenko V. A. Puti i sposoby povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Ways and Ways to Increase the Competitiveness of an Enterprise]. *Symbol of Science*, 2016, no. 3, pp. 64–66 (in Russian).
5. *Povysheniye konkurentosposobnosti otechestvennoy promyshlennosti v usloviyakh innovatsionnogo pod'yema / pod nauch. red. Yu. A. Romanovoy* [Improving the Competitiveness of the Domestic Industry in Terms of Innovation. Sci. ed. by Yu. A. Romanova]. Moscow, Nauchnyi konsul'tant Publ., 2018. 310 p. (in Russian).
6. Voronov D. S. The Relationship between the Competitiveness of Enterprise and the Competitiveness of its Products. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition], 2015, no 1 (49), pp. 39–53 (in Russian).
7. Reshetov K. Yu. Innovative Models of Technological Development of Business Structures and their Applicability to the Conditions of Modern Russia. *Business in Law*, 2012, iss. 6, pp. 202–205 (in Russian).
8. Pleshkova N. A. Management of Competitiveness of Industrial Enterprise: Approaches, Problems, Tasks. *Management Economic Systems: Stientific Electronic Journal*, 2014, no. 10 (70), pp. 40–45 (in Russian).
9. Reshetov K. Yu. The Principles of Ensuring the Competitiveness of the Entrepreneurial Structures on the Macro-, Meso- and Micro-Levels]. *Business in Law*, 2012, iss. 6, pp. 213–216 (in Russian).



10. Bepal'ko V. A. Upravlenie konkurentosposobnost'u promyshlennykh predpriyatiy na sushestvuiuschikh i perspektivnykh rynkakh sbyta promyshlennoy produktcii [Management of Competitiveness of Industrial Enterprises on Existing and Prospective Industrial Sales Markets]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2014, no. 4, pt. 1 (45), pp. 611–617 (in Russian).
11. Tarasov A. V. Assessment of Competitiveness of LLC Motovilikha-Civil Engineering. *Vektor ekonomiki* (Economy Vector), 2018, no. 12. Available at: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/economicsmanagement/Tarasov.pdf> (accessed 13 December 2018) (in Russian).
12. Akif'eva V. A., Batova T. N. Determination of Enterprise Competitiveness on the Basis of Bringing the Values of Individual Indicators to a Single Measurement Scale. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 2015, no. 5 (pt. 2), pp. 351–356 (in Russian).
13. Tikhanov Ye. A., Krivorotov V. V., Chepur P. V. Analysis and Systematization of Enterprises Competitiveness Evaluation Methods. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 2016, no. 10, pp. 647–651 (in Russian).
14. Belkin V. N., Belkina N. A., Vladykina L. B. Theoretical Basis of the Company Competitiveness Assessment. *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 2015, no 1, pp. 144–155 (in Russian).
15. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press, 1980. 436 p.
16. Porter M. E. *On Competition*. Harvard Business School Pr., 1998. 485 p.
17. Dolgov D. I. *Formirovanie strategii povysheniya konkurentosposobnosti promyshlennoi produktcii* [Forming a Strategy for Improving the Competitiveness of Industrial Products]. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2009, vol. 8, iss. 22, pp. 42–46 (in Russian).
18. Mironov V. A., Gubanova E. V. Suschnost' metoda SPACE [The Essence of the SPACE Method]. *Nauchno-tekhnicheskiy progress: aktual'nye i perspektivnye napravleniya buduschego: sbornik materialov VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [The Scientific and Technological Progress: The Current and Perspective Future Directions. Collection of Materials of VI Int. sci.-pract. conf. Vol. II]. Kemerovo, West-Siberian Center of Learning, 2017, pp. 207–209 (in Russian).
19. Motovolokha Plants. Site. 2018. Available at: <http://mz.perm.ru> (accessed 19 November 2018) (in Russian).

---

**Cite this article as:**

Mingaleva Zh. A., Starkov Yu. V., Tarasov A. V. Enterprises Competitiveness Improvement Based on the Choice of Strategic Development Alternatives. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2019, vol. 19, iss. 2, pp. 155–164 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-19-2-155-164>

---