

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10209

Астахов В.В., аспирант факультета экономики, Университет «Синергия», г. Москва, setaunt@gmail.com

Хабаров В.И., заведующий кафедрой Организационного менеджмента, доктор экономических наук, профессор, Университет «Синергия», г. Москва, vhabarov@synergy.ru

Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия

В научной литературе представлены результаты множества исследований в области стратегического менеджмента. Большинство работ построены по сходному плану: в них освещается какой-либо из аспектов распространенного представления о понятии конкурентоспособности, способах ее повышения и поддержания на высоком уровне. Анализ прежде всего монографий показывает, что данная область исследований является весьма актуальной, поскольку до сих пор нет единого и общепринятого алгоритма определения конкурентоспособности, а ведь именно за счет того, насколько будет конкурентоспособно предприятие, зависят выполнение его миссии и успех выпускаемой на нем продукции. В данной работе представляется целесообразным проанализировать результаты актуальных исследований идеи конкурентоспособности предприятия как интегрального понятия, провести анализ некоторых классификаций стратегий, предлагаемых различными исследователями, а также факторов конкурентоспособности, непосредственно влияющих на большинство наукоемких предприятий в Российской Федерации на примере специфики развития предприятий отечественной атомной промышленности в рамках государственной корпорации (ГК) «Росатом». Целью обзора является выделение возможных путей развития и повышения конкурентоспособности в условиях глобализации наукоемких предприятий отечественной атомной промышленности для успешного развития как внутри страны, так и на международном уровне, а также обосновать, что должно стать основой такого развития.

Ключевые слова: наукоемкое предприятие, атомная промышленность, государственная корпорация, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, конкуренция, управление ресурсами, конкурентное преимущество

Введение

В условиях внешнеэкономической нестабильности особенно остро встает проблема обеспечения устойчивого развития экономики промышленных предприятий. От экономической безопасности таких предприятий зависят безопасность и суверенитет государства, а безопасность в свою очередь определяется степенью научно-инновационного, технико-технологического, производственного, экономического и человеческого потенциала, степенью защиты от негативных факторов внутренней и внешней среды, а также возможностями стратегического развития.

Текущее состояние экономической безопасности определяется индикаторами производства (динамика выпуска, степень загрузки оборудования, степень износа, доля научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), индикаторами финансовой деятельности (портфель заказов, уровень рентабельности, устойчивости, оборачиваемости, ликвидности), социальными индикаторами (фонд заработной платы, средняя заработная плата, фонд рабочего времени).

Рабочий процесс наукоемкого предприятия обладает рядом аспектов (факторов производства):

- основная часть выпускаемой продукции — новый товар, который при реализации должен своевременно пройти комплекс мероприятий: разработку, проектирование, апробацию, представление, рекламу и продажу заказчику;

- инновационная продукция, как правило, обладает новыми характеристиками и имеет существенно ограниченный круг производителей, поэтому слаба зависимость спроса от цены (закон стоимости);

- для реализации инновационной продукции характерно наличие небольшого числа (одного) потребителей и относительно большое количество производителей, олигопсония;

- невысокая конкуренция из-за возможности монополизировать интеллектуальную собственность в начале реализации продукции;

- высокая стоимость продукции и, соответственно, высокая цена невыполнения своих обязательств перед заказчиком;

- имитационная деятельность, совместно с инновационной, ведет к массовому заимствованию и распространению нововведений [20, с. 3–19].

Несмотря на то, что на каждом предприятии существует проблема повышения конкурентоспособности, до сих пор нет универсального метода ее повышения и общепринятого определения. Как правило, конкурентоспособность предприятия исследуют исходя из эффективности использования ресурсов [11, с. 96], отдельных производственных факторов и их сочетаний [12, с. 205], доли рынка и т. д.

В этой связи представляется целесообразным представить результаты анализов, выполненных различными исследователями, сформулировать авторское определение понятия конкурентоспособности предприятия, претендующее на универсальность употребления, выявить основные трудности, с которыми приходится регулярно сталкиваться большинству наукоемких предприятий, в частности предприятиям, производящим продукцию для нужд атомной отрасли.

На основе анализа стратегий, предлагаемых исследователями, для повышения конкурентоспособности предприятий необходимо определить, по какому пути наиболее выгодно идти отечественным предприятиям атомной отрасли для получения лучшего результата среди конкурентов, что при этом должно стать основой для реализации намеченной стратегии и что необходимо развивать в первую очередь независимо от выбранной стратегии.

Определение конкурентоспособности предприятия

В условиях развития и повсеместного взаимопроникновения процессов глобализации, международных экономических отношений, постоянно растущих ожиданий и запросов потребителей необходимым условием роста, успешности и результативности работы предприятия является его конкурентоспособность. Это относительное понятие, оно определяется состоянием рынка, периодом, уровнем развития экономики страны, поэтому однозначную трактовку этого понятия дать довольно сложно.

Рассмотрим несколько трактовок конкурентоспособности. Так, Т. Г. Филосова и В. А. Быкова определяют ее как «...способность конкурировать на рынках товаров и услуг» [19, с. 183]. С позиции маркетинга она определяется спросом на продукцию предприятия и его долей на рынке, причем доля рынка — один из показателей конкурентоспособности [3, с. 17–27].

Неоднозначное и очень общее определение дается в работе Е. И. Мазилкиной и Г. Г. Паничкиной: «Конкурентоспособность продукции — это относительная и обобщенная характеристики продукции предприятия, выражающие ее выгодные отличия от продукции конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение» [9, с. 29].

С точки зрения И. М. Лифица, «конкурентоспособность продукции — это ее способность отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период» [7, с. 13–14]. В работах Д. Ю. Матвиенко [10, с. 18–26], М. В. Андраковского и И. В. Елоховой [1, с. 90–96] утверждается, что под конкуренцией не всегда должна пониматься борьба против всех; сегодня наиболее продуктивной стратегией становятся сотрудничество и кооперация отдельных компаний.

В перечисленных определениях за основу оценки конкурентоспособности берется соотношение цены и качества производимой продукции, что означает степень удовлетворенности потребителя качеством товаров за предлагаемую цену.

Но будет неверно ограничиться только внутренними признаками продукции для трактовки понятия конкурентоспособности. Поэтому при ее оценке необходимо учитывать потенциал предприятия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе [16, с. 132–135].

На основе сказанного можно констатировать, что корректная оценка понятия конкурентоспособности должна быть интегральной по всем факторам. Таким образом, конкурентоспособностью предприятия можно назвать *превосходство данного предприятия над конкурентами на конкретном рынке при оптимальном соотношении цены и качества предлагаемой продукции как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе при обладании конкурентным потенциалом.*

В общем виде конкурентоспособность предприятия — это способность предприятия бороться за рынок, которую можно вычислить как отношение скоростей изменения действительной и ожидаемой выручки предприятия, как функцию внешних и внутренних производственных факторов. Такое определение не только позволяет формализовать и кратко передать суть исследуемого понятия, но и сформулировать алгоритм вычисления и предсказания на основе репрезентативной информации.

Классификация стратегий управления предприятием

Результативное управление предприятием невозможно без эффективной и досконально продуманной стратегии. В управлении деятельностью предприятия под стратегией понимают концепцию достижения победы, а также совокупность главных целей и основных способов их достижения.

По мнению Г. Б. Клейнера, конкурентную стратегию нужно рассматривать как социально-экономическую систему, включающую в себя материальную, организационную, социальную и иные составляющие [4, с. 100–118]. Стратегия должна формироваться системно в комплексном многомерном подходе.

Как правило, стратегия создается на долгосрочный период с поэтапным выполнением для достижения, реализации и удержания конкурентных преимуществ на рынке, а также адекватной и обоснованной реакции на непредвиденные обстоятельства. В работе [14, с. 102–123] говорится о том, что качество конкурентных действий должно определяться в первую очередь правильностью выбора конкурентных стратегий, степенью их обоснования, способами их применения, а не их интенсивностью, скоростью, точностью, масштабом.

Для стратегии характерны следующие определяющие элементы:

- принятие решения о размещении ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- создание длительных конкурентных преимуществ.

Признаками конкурентной стратегии являются стабильность конкурентных действий, определяющая значимость ожидаемых результатов применения стратегии, расчет на долговременную успешную работу в конкурентной среде, опора на ключевые факторы успеха в конкуренции, обеспечение постоянной конкурентоспособности [15, с. 101–143].

Стратегия формируется после того, как поставлены цели с учетом внешних факторов и проведена оценка ресурсного потенциала предприятия. Стратегия должна предусматривать как наступательные, так и оборонительные действия, которые предпринимаются в зависимости от сложившейся ситуации на рынке.

В литературе встречается очень много классификаций стратегий. В каждой из них взят за основу какой-либо признак. Рассмотрим некоторые из классификаций, чтобы понять, в каком направлении необходимо двигаться отечественным наукоемким предприятиям атомной энергетики.

На уровень конкурентоспособности предприятия влияет ряд факторов, которые можно классифицировать с различных точек зрения. В работе Ю. В. Трифонова, Ю. С. Ширяевой, Л. Н. Перцевой [18, с. 457–466] предлагается группировать их в три блока, соотношения между которым определяют класс, в который попадает предприятие, и наиболее приемлемую стратегию его развития.

Выделяют следующие блоки показателей:

- характеризующие скорость развития основных и вспомогательных процессов;
- характеризующие скорость развития процессов жизнеобеспечения;
- характеризующие скорость процессов, тормозящих развитие конкурентоспособности.

На основе базового набора показателей и структуры динамического состояния выбирают стратегии развития предприятия. При преобладании первого блока показателей организацию относят к благополучным, при преобладании второго блока показателей — к депрессивным, при преобладании третьего блока показателей — к отсталым.

Выделяют четыре уровня в жизненном цикле реализации стратегии развития предприятия:

- развитие, направленное на максимальное использование факторов производства (ресурсы, благоприятные условия для выпу-

ска товаров, повышение доли квалифицированной рабочей силы и т. д.);

- развитие, направленное на агрессивное инвестирование в технологии, лицензии, основное производство;
- развитие, сосредоточенное на создании новых видов продукции, производственных процессов, организационных решений и других инноваций;
- развитие, направленное на использование возможностей и факторов, которые были достигнуты ранее.

Причем если первые три стадии обеспечивают рост и развитие, то последняя обуславливает спад производства и инволюционный процесс. Разработка стратегии развития должна определяться тем, в каком классе состояния конкурентоспособности находится предприятие. В соответствии с этим предлагается схема выбора конкурентных стратегий развития предприятий.

Для благополучного состояния предприятия выделяют два класса состояний: устойчивый и неустойчивый рост и следующий перечень возможных стратегий:

- усиление и расширение различных конкурентных преимуществ (увеличение доли рынка, активная маркетинговая политика);
- максимальное использование и усиление промышленных ресурсов (инвестиции в технологии, предельная загрузка имеющихся производственных мощностей и оборудования, снижение производственных издержек и себестоимости продукции);
- усиление финансовых фондов (диверсификация нераспределенной прибыли, создание резервного и добавочного капитала, инвестиции в оборотные активы);
- инновационный рост (инвестиции в нематериальные активы, разработки новых продуктов и услуг, в человеческий капитал).

Для депрессивного предприятия выделяют класс состояния неустойчивого роста. В данном случае целесообразна реализация следующих стратегий:

- усиление маркетингового потенциала (максимизация эффективности затрат на

маркетинг, сохранение и расширение присутствия на рынках, обеспечение предпочтения продукции потребителями);

- укрепление социальной сферы (разработка мероприятий, направленных на максимальное развитие корпоративной социальной ответственности, сохранение и укрепление кадрового потенциала);

- диверсификация, развитие и оптимизация системы запасов, включая рационализацию управления цепочками поставок, развитие взаимоотношений с потребителями и интенсификацию заказов;

- рационализация систем логистики.

Обособленно реализуются стратегии ограничения (сокращения, реструктуризации), характерные для депрессивного состояния предприятия. Данные стратегии рассматривают единичный объект, всецело зависят от мгновенного экономического состояния организации и едва ли могут быть использованы для прогнозирования деятельности отрасли, как совокупности отдельных предприятий.

Помимо приведенной выше широко используется известная классификация М. Портера [13, с. 69–107], в которой за основу взят масштаб конкуренции и тип конкурентного преимущества: стратегия лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на издержках.

Для выбора стратегии, которой будет следовать предприятие, руководству или отделу стратегического менеджмента необходимо оценить, к какому типу конкурентного преимущества оно предпочтет относиться: внутреннему (основанное на преимуществе по издержкам) или внешнему (основанному на уникальности продукции).

Сценарий, когда руководство предприятия принимает к реализации стратегию лидерства по издержкам, характеризуется выпуском одного и того же продукта для всего рынка независимо от отличий в различных его сегментах. Для этого выпуск проводится в большом количестве, а усилия менеджмента концентрируются на поиске общих

интересов между потребителями в различных сегментах рынка.

Преимуществом стратегии является линейность связи и действенность метода управления издержками по отношению к ценовому лидерству, но не эффективность. Данная стратегия эффективна, пока конкуренты не предпримут агрессивных действий по снижению цен на их продукцию и увеличению доли рынка. Предприятие, успешно реализующее данную стратегию, отличается тем, что помимо управления издержками оно способно дополнительно внести новые характеристики в товар с меньшими затратами.

Если предприятие выбирает стратегию дифференциации, оно предлагает потребителям дополнительные преимущества в продукции, которую те хотят получить. При этом предприятие — единственный владелец этих преимуществ.

Существует три способа получения конкурентного преимущества чтобы следовать данной стратегии:

- создание товара с такими характеристиками, которые снижают затраты потребителя при его эксплуатации;

- создание товара, эффективность использования (полезность) которого максимальна;

- придание товару определенного имиджа и статуса.

Данная стратегия является инновационной, т. к. предприятию постоянно нужно совершенствовать технологию производства, улучшать функциональные особенности конечной продукции, поэтому она требует учета фактора научно-технического прогресса.

С точки зрения маркетинга, опираясь на данную стратегию, можно, не меняя самого продукта, вносить изменения в его жизненный цикл, способы доставки заказчику, сервисное обслуживание. Если количество потребителей, которых удастся удовлетворить вносимыми изменениями в товар, уверенно растет, то конкурентное преимущество данного предприятия растет. Данная стратегия

успешна, если затраты на издержки окупаются за счет повышения цены.

Если предприятие выбирает стратегию фокусирования, оно концентрирует свои силы в узком рыночном сегменте, специализируется на конкретной продукции или в определенном географическом регионе. Цель предприятий, выбравших такую стратегию, в необходимости выполнить свою работу лучше конкурентов в выбранном целевом сегменте. Стратегия будет успешной, если издержки будут ниже, чем у конкурентов и предложены опции в продукции, отличные от аналогов конкурентов.

Примером другой классификации конкурентной стратегии является классификация Ф. Котлера [5, с. 212–227]. Основной ее критерий — доля рынка, принадлежащая предприятию. Ф. Котлер выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующий за лидером и специалист.

Фирма, лидерство которой признается конкурентами и потребителями, характеризуется как ведущая свою деятельность по стратегии лидера. Зачастую это наиболее известные фирмы, которые направляют свои усилия на расширение глобального спроса, обнаруживают новых потребителей товара, пропагандируют новые применения существующих товаров. Ведя расширение базового рынка, лидер приносит пользу не только себе, но и всем конкурентам, действующим в данном направлении.

Предприятие, избравшее стратегию следующего за лидером, как правило, имеет небольшую долю рынка, адаптируется под поведение лидера и согласует с ним свои решения. При этом нельзя сказать, что эта компания не имеет конкурентной стратегии. Наоборот, при обладании малой долей рынка у нее должны быть четкие стратегические цели, позволяющие добиться порой более высоких показателей, чем лидер.

Предприятие, организующее свою деятельность по стратегии специалиста, основывается не на рынке в целом, а на отдельных его сегментах. Для успеха в данной

стратегии сегмент, на котором фокусируется специалист, должен быть малопривлекательным для конкурентов, иметь устойчивый барьер входа, потенциал роста и достаточный потенциал прибыли.

Специфика построения конкурентной стратегии отечественными наукоемкими предприятиями

Отечественная промышленность является ключевым сектором отечественной экономики. Индустрия остро нуждается в модернизации и реформировании управления. Это связано с тем, что наукоемкие предприятия, действующие на российских рынках, сталкиваются со следующими проблемами:

- руководители-консерваторы, не способные модернизировать производство;
- недостаток высококвалифицированных кадров, которые способны разрабатывать конкурентоспособную инновационную продукцию;
- отставание от зарубежных предприятий в сфере создания высокотехнологичного оборудования, зависимость от зарубежных поставок и цифровых технологий;
- недостаточность материальных ресурсов и финансирования, требуемых для инновационной деятельности;
- слабая консолидация предприятий и финансовых институтов, способных поддерживать инновационную деятельность;
- недостаточная государственная поддержка субъектов инновационной деятельности;
- несовершенство законодательной базы, поддерживающей и защищающей инновационную деятельность;
- слабые кооперационные связи между образовательной, научной и производственной сферой;
- недоразвитость малого инновационного предпринимательства;
- утечка ключевых человеческих ресурсов и компетенций за рубеж.

Чтобы наукоемкое производство могло создавать конкурентоспособную продукцию, необходимо возродить отечественное станкостроение, отталкиваясь от современного уровня инновационного развития технологии. Сегодня выпускаемая на отечественных заводах продукция станкостроения либо неконкурентоспособна, либо не производится вовсе (для определенных отраслей).

Очевидно, что для создания конкурентоспособного рынка оборудования необходима инвестиционная привлекательность этой сферы для частного сектора и поддержка государства, поскольку налаженное производство стратегически важной продукции является основой развития наукоемких отраслей и обеспечивает технологическую независимость государства.

В работе И.С. Кукаева [6, с. 90–110] утверждается, что для успешного существования любого предприятия, в том числе и промышленного, необходимо постоянное развитие. При этом на конкурентоспособность предприятия окажут влияние привлечение инвестиций, создание производственных технологий, а определяться конкурентоспособность будет на основе факторов, которые воздействуют на развитие промышленных предприятий и будут являться источником этого развития.

В настоящий момент научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы финансируются выборочно, на конкурсной основе. Приоритет зачастую отдается работам, имеющим наименьшую стоимость и наибольшую заявленную эффективность. Однако для успешного развития технологий необходимо большое количество исследований по приоритетным направлениям развития науки, так как они являются основой производственных процессов.

Таким образом, обобщенно для всех наукоемких предприятий отечественной промышленности можно назвать следующие стратегии дальнейшего развития, без выполнения которых наше производство не

имеет шансов стать конкурентоспособным на зарубежном рынке товаров и услуг:

- возрождение отечественной средней и тяжелой промышленности в контексте технологического отставания;
- увеличение эффективности производства за счет быстрого внедрения (приобретения) новых технологий;
- создание технопарков в сфере высоких технологий при поддержке государства;
- введение налоговых льгот на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- увеличение престижа и материального состояния сотрудников технических специальностей;
- возрождение системы профтехобразования и налаживание целевого обучения при сотрудничестве с работодателями [17, с. 30–35].

Деятельность ГК «Росатом» объединяет преобладающую часть предприятий в области использования атомной энергетики. Из представленных ранее классификаций стратегий по характерным признакам следует сделать вывод, что стратегия, которую ведет ГК, наиболее близка к стратегии диверсификации.

Корпорация реализует довольно агрессивную конкурентную стратегию, включающую в себя горизонтальную, а также форвардную и обратную вертикальную интеграцию. То есть внутри одной крупной компании проходит объединение предприятий-конкурентов, которые производят аналогичную продукцию или исследуют близкие технологии, самостоятельно действуют по всему циклу выдачи энергии потребителю: от обучения специалистов, разработки нормативной документации, добычи сырья, финансирования и строительства объектов, обеспечения их необходимым до последующей утилизации и переработки атомного топлива. Именно компания осуществляет контроль как над поставками ресурсов, так и над сбытом конечной продукции.

В работе Н.А. Бондаревой [2, с. 65–74] уделяется значительное внимание факторам, которые ведут к росту конкурентоспособности корпораций, включая ГК «Росатом». Среди таких факторов — наличие ресурсов, обязательный экспорт товаров, участие в глобальных цепочках создания стоимости.

Для успешного международного развития отечественных предприятий в области атомной энергетики необходимо реализовывать стратегии в сфере научно-технических и инновационных разработок. Используемая стратегия обеспечивает международное лидерство в отрасли на всех стадиях топливного цикла. ГК стремится оказывать комплексные услуги в области поставок энергии, лидировать среди международных конкурентов, сокращать себестоимость и повышать доступность энергоресурсов потребителям. Для этого необходимо на каждом этапе производства энергии внедрять достижения научно-технического прогресса.

Поскольку отрасль имеет общенациональное значение, она частично финансируется государством, поэтому в ней нестабильность экономической обстановки не так сильно ощутима. Это ведет к тому, что финансирование на научно-исследовательские работы ежегодно растет, пусть и не всегда в достаточном объеме.

Но не стоит преувеличивать значение финансирования для обеспечения стратегических проектов. В последнее время важным элементом стратегии становится организация общекорпоративной системы ценностей, которую знает и разделяет каждый сотрудник предприятий государственной корпорации. Кроме того, проводятся регулярные работы по привитию всем сотрудникам культуры безопасности, чего нельзя недооценивать.

Основой любой стратегии должна стать способность персонала к обучению, постоянному совершенствованию навыков и компетенций, стремление к конструктивным из-

менениям, наличие объединяющей всех корпоративной идеи, ее правильное восприятие всеми сотрудниками, а также инновационная активность промышленных предприятий в сфере технологий.

В ГК «Росатом» успешно создана и активно внедряется на всех предприятиях система корпоративных ценностей в стратегии развития. Благодаря масштабности стратегических целей возросли затраты на НИОКР. Также стоит отметить, что с 2008 г. ГК запустила отраслевой проект «Производственная система «Росатом» (ПСР)», цель которого — повысить производительность труда, заработную плату и сократить издержки производства. С 2014 г. в корпорации введена система единых корпоративных ценностей, в рамках которой все сотрудники отрасли работают в одном направлении [8, с. 661–666].

Заключение

В статье представлены ключевые результаты анализа способов формирования эффективной стратегии повышения конкурентоспособности применительно к структуре наукоемкого предприятия.

Существует большой выбор известных стратегий. Выбрав одну из них, можно усилить конкурентные преимущества предприятия и тем самым усилить конкурентоспособность его самого и выпускаемой им продукции. Такой выбор должен быть основан на целях, которые ставит перед собой компания, а также на имеющихся ресурсах.

Возможность и целесообразность реализации того или иного варианта должна рассматриваться комплексно, с учетом как экономических, так и технических аспектов предприятия. Более того, зачастую реализация одной из известных стратегий конкурирующего предприятия снижает эффективность ее повторения.

Актуальной проблемой являются разработка и доказательство эффективности алгоритма построения стратегии повышения конкурентоспособности в зависимости

от внешних и внутренних факторов производства в рассматриваемый момент. Окончательный выбор должен зависеть от реальных условий, сложившихся на предприятии.

Основой любой стратегии и эффективной ее реализации является человеческий потенциал, который на предприятии за счет развитой корпоративной культуры и культуры безопасности должен укрепляться и развиваться. А его основы должны закладываться еще со школьной скамьи, чему положительно способствует регулярная поддержка ГК «Росатом» систем среднего и высшего профессионального образования в многих регионах Российской Федерации. Именно это и становится заделом устойчивого развития экономики любого предприятия, в том числе в рамках ГК «Росатом» и всей атомной отрасли.

Список литературы

1. Андраковский М. В., Елохова И. В. Стратегия бизнес-кооперации как метод снижения уровня конкуренции // Современная конкуренция. 2011. Т. 5. № 4. С. 90–96.
2. Бондарева Н. А. Конкурентоспособность корпораций в условиях импортозамещения // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 4–5. С. 65–74.
3. Зул'карнаев И. У., Ильслова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 17–27.
4. Клейнер Г. Б. Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1. С. 100–118.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: пер. с англ. СПб: Питер, 2006. 816 с.
6. Кукаев И. С. Влияние институциональных кооперативных взаимодействий на конкурентную стратегию развития промышленных предприятий // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2. С. 90–110.
7. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Высшее образование, 2007. 437 с.
8. Ляхова Е. В., Хлебникова Н. С., Чернов О. В. Развитие предпринимательской среды: мировые тренды и изменения в госкорпорации «Росатом» / Безопасность, эффективность и экономика атомной энергетики: м-лы науч.-техн. конф. Москва, 2016. С. 661–666.
9. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2007. 325 с.
10. Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. № 6. С. 18–26.
11. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб, 2006. 240 с.
12. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2010. Т. 16. № 1. С. 205–211.
13. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. М.: Международные отношения, 2004. 896 с.
14. Рубин Ю. Б. Разработка конкурентных стратегий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6. С. 102–123.
15. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 4. С. 101–143.
16. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «Конкурентоспособность предприятия» // Известия Байкальского государственного университета. 2011. № 4. С. 132–135.
17. Сыроватская О. Ю., Фалина И. В. Современное состояние и тенденции развития ресурсного потенциала промышленных предприятий наукоемких отраслей // Экономика и управление народным хозяйством. Дискурс № 4, 2016. С. 30–35.
18. Трифонов Ю. В., Ширяева Ю. С., Перцева Л. Н. Выбор конкурентной стратегии развития и функционирования предприятия // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 4. С. 457–466.
19. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция и конкурентоспособность. М.: ЮНИТИ, 2007. 271 с.
20. Юданов А. Ю., Козиков А. А. Имитация как конкурентная стратегия // Современная конкуренция. 2011. Т. 5. № 5. С. 3–19.

References

1. Andrakovskiy M., Elokhova I. Strategy of business-cooperation as a method of reducing the level of competition. *Journal of Modern Competition*, 2011, vol. 5, no. 4, pp.90–96.
2. Bondareva N. A. Corporate competitiveness in terms of import substitution. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 4–5, pp.65–74.
3. Zul'karnaev I. U., Il'yasova L. R. Method of calculation of integrated competitiveness of the industrial, trade and financial enterprises. *Marketing in Russia and abroad*, 2001, no. 4, pp.17–27.
4. Kleiner G. B. A systemic approach towards a business strategy. *Journal of Modern Competition*, 2009, no. 1, pp.100–118.
5. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 12th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006, 816 p.
6. Kukaev I. Effect of institutional cooperative interactions on competitive strategy of development of industrial enterprises. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2, pp.90–110.
7. Lifits I. M. *Konkurentosposobnost' tovarov i uslug* [Competitiveness of goods and services]. M.: Vysshee obrazovanie, 2007, 437 p.
8. Lyakhova E. V., Khebnikov N. S., Chernov O. V. *Razvitiye predprinimatelskoj sredy: mirovye trendy i izmeneniya v goskorporacii "Rosatom"* [Development of the enterprise environment: world trends and changes in "Rosatom" state corporation]. Proc. sci. conf. *Bezopasnost', effektivnost' i ekonomika atomnoi energetiki* [Safety, efficiency and Economics of nuclear power]. Moscow, 2016, pp.661–666.

9. Mazilkina E. I., Panichkina G. G. *Upravlenie konkurentosposobnost'yu* [Management of competitiveness]. Moscow, Omega-L, 2007, 325 p.
10. Matvienko D. Yu. Strategic alliances in the competitive interaction of companies. *Journal of Modern competition*, 2010, vol. 24, no. 6, pp. 18–26.
11. Min'ko E. V., Krichevskii M. L. *Kachestvo i konkurentosposobnost'* [Quality and competitiveness]. St. Petersburg, 2006, 240 p.
12. Plotitsina T. M. Business competitiveness determination. *Bulletin of Tambov state technical University*, 2010, vol. 16, no. 1, pp. 205–211.
13. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990. 896 p.
14. Rubin Yu. B. Development of competitive strategies. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6, pp. 102–123.
15. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 4, pp. 101–143.
16. Starodubtseva E. A. About interpretation of "enterprise competitiveness" concept. *News of Baikal state University*, 2011, no. 4, pp. 132–135.
17. Syrovatskay O. Yu., Falina I. V. Current status and development trends of resource potential of industrial enterprises of knowledge-based industries. *Economy and management of national economy*, 2016, diskurs no. 4, pp. 30–35.
18. Trifonov Yu. V., Shiryayeva Yu. S., Pertseva L. N. Choosing a competitive strategy for the development and functioning of the enterprise. *Creative economy*, 2017, vol. 11, no. 4, pp. 457–466.
19. Filosofova T. G., Bykov V. A. *Konkurentsiya i konkurentosposobnost'* [Competition and competitiveness]. Moscow, YUNITI, 2007, 271 p.
20. Yudanov A., Kozikov A. Imitation as a competitive strategy. *Journal of Modern Competition*, 2011, vol. 5, no. 5, pp. 3–19.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10209

Astakhov V., Synergy University, Moscow, Russia, setaunt@gmail.com

Khabarov V., Synergy University, Moscow, Russia, vhabarov@synergy.ru

Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise

Results of a set of researches in the field of strategic management are given in scientific literature. In each of these researches the ideas of a concept of competitiveness, methods of its increase and maintenance at the high level are given. This area of researches is very relevant as still there is no uniform and commonly accepted theory of competitiveness, and at the expense of as far as the enterprise will be competitive, its success and success of the products which are turned out at it depends. In this work own vision of a concept of competitiveness as integrated concept is given, the analysis of some classifications of the strategy offered by various researchers is carried out. Also the analysis of problems most of which the knowledge-intensive enterprises should test in Russia is carried out. In this article the specifics of development of the enterprises of the domestic nuclear industry within the Rosatom state corporation (SC) which need to compete successfully among themselves in one group of companies so that as a result of group of companies became competitive in the world are considered. An objective of this research began to understand on the basis of the done analysis on what way the knowledge-intensive enterprises of the domestic nuclear industry need to move for successful development as within the country, and beyond its limits and also to understand what has to become a basis of such development.

Keywords: knowledge-intensive enterprise, nuclear industry, Rosatom State Corporation, strategic management, competitiveness, competition, resource management, competitive advantage

About authors:

V. Astakhov, *Postgraduate Student*; V. Khabarov, *Professor, Doctor of Economics*

For citation:

Astakhov V., Khabarov V. Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 2(74), pp. 120–129 (in Russian, abstr. in English).