

**Д. Н. Станкевич, Ю. Д. Ефременко,**  
студенты III курса Института бизнеса БГУ  
Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
**Н. В. Мальцевич**

## **КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ И ИХ РОЛЬ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ**

Высокий уровень конкуренции на рынке IT Беларуси заставляет компании разрабатывать стратегию развития, которая, в свою очередь, станет надежным фундаментом управления предприятия, повысит конкурентоспособность, обеспечить рост компании. В настоящее время существует огромное количество методов, предназначенных для анализа стратегических целей организации. Однако в реальных условиях компании сталкиваются с односторонностью учета определенных факторов, концентрация только на количественных, либо только на качественных оценках и трудоемкостью такого анализа [1]. Актуальным становится анализ предприятия

с помощью такого исследовательского инструментария, который бы дал возможность комплексно охватить проблематику, учитывал наработки наиболее продвинутых методов разработки конкурентной стратегии, имел разработанную методическую базу. В данной статье мы предлагаем пример такого анализа на примере предприятия ООО «XXX», деятельность которого связана с IT-технологиями.

Задачами работы являются: проанализировать ресурсы и способности компании с помощью метода Р. Гранта, затем сделать вывод о долговременных источниках конкурентных преимуществ предприятия, далее выявить ключевые факторы успеха компании на рынке и стратегические проблемы компании, после чего сформулировать стратегические направления и цели развития фирмы.

На первом этапе анализа с помощью метода Р. Гранта идентифицируем ресурсы и способности предприятия [2] и анализируем данные в табл. 1.

Таблица 1

#### Классификация ресурсов компании

Наименование группы ресурсов	Ресурс
1. Финансовые	Привлекательность компании для инвестиций. Наличие собственных финансовых активов. Патенты на технологии. Гудвилл компании
2. Физические	Транспорт. Офис, техника
3. Технологические	Уникальная технология создания программных продуктов. Наличие разработанных и готовых к внедрению инноваций. Ресурсная база для дальнейших технологических разработок. Использование систем авторских систем тестирования программ. Использование автоматизированных информационных систем поддержки управленческих решений
4. Репутация	Имидж надежной компании с устойчивыми позициями. Запатентованные бренды. Безупречное соблюдение бизнес-этики. Наличие политики социальной ответственности. Корпоративная культура компании. Комфортный психологический климат в коллективе
5. Человеческие	Полностью укомплектованный штат сотрудников. Высокий уровень образования специалистов. Открытость сотрудников к инновациям. Развитые системы материальной и нематериальной мотивации. Активное повышение квалификации и содействие карьерному росту сотрудников

Из представленного анализа можно заметить, что преобладающими видами ресурсов являются технологические, финансовые, репутация компании и человеческие ресурсы [3].

Затем выясним, какими способностями обладает предприятие по использованию этих ресурсов для создания продукции и повышению ее положения на высококонкурентном IT-рынке. Отразим способности в разрезе ключевых групп и оценим их с позиции детерминант устойчивости конкурентных преимуществ (долговечность, прозрачность, мобильность и воспроизводимость), результаты представим в табл. 2 [2].

Из проведенного анализа мы делаем вывод о преобладающем значении таких способностей, как маркетинг, корпоративные функции управления, управление информацией и НИОКР. Следовательно, основными долговременными источниками конкурентных преимуществ рассматриваемого предприятия являются следующие долговременные и устойчивые способности компании, набравшие наибольшее сочетание по своим уникальным характеристикам: разработка

## Классификация способностей компании по типологии Р. Гранта

Название группы способностей	Способность	Детерминанты устойчивости конкурентных преимуществ
1. Корпоративные функции управления	Разработка планов деятельности и стратегических целей развития компании	Непрозрачность, долговечность несовершенная мобильность
	Четкая структура организации деятельности, координация бизнес-процессов	Несовершенная мобильность, долговечность, сложность воспроизведения
	Планирование нормативов стратегического развития	Сложность воспроизведения, непрозрачность
	Функциональный менеджмент	Непрозрачность, сложность воспроизведения
	Финансовый контроль	Сложность воспроизведения, несовершенная мобильность
2. Управление информацией	Непрерывное ведение баз данных для обеспечения управленческих решений своевременной, полной и адекватной, информацией в нужный момент времени	Несовершенная мобильность
	Обеспечение оперативного доступа к информации о рыночных изменениях	Долговечность
	Управление информационной безопасностью	Несовершенная мобильность
	Автоматизированный документооборот и контроль за его качеством	Непрозрачность
3. НИОКР	Непрерывная разработка новых программных продуктов	Непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
	Регулярное внедрение новых видов ПО	Непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
	Постоянство научных исследований	Непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
	Контроль за НИОКР в процессе создания новых технологий	Сложность воспроизведения, несовершенная мобильность,
4. Производство и логистика	Обеспечение высокого качества создания ПО и оказания сопутствующих услуг	Непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
5. Маркетинг, продажи и дистрибуция	Стратегический маркетинг	Несовершенная мобильность, непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
	Мониторинг рынка, отслеживание предпочтений клиентов, поведения конкурентов, основных тенденций рынка	Непрозрачность, долговечность
	Формирование адекватной маркетинговой, сбытовой, коммуникационной политики по различным направлениям	Несовершенная мобильность, непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения
	Брендинг и продукт-плейсмент	Несовершенная мобильность, непрозрачность, долговечность, сложность воспроизведения

планов деятельности и стратегических целей развития компании; непрерывная разработка новых программных продуктов; регулярное внедрение новых видов ПО; постоянство научных

исследований; обеспечение высокого качества создания ПО и оказания сопутствующих услуг; стратегический маркетинг; брендинг и продукт-плейсмент; формирование адекватной маркетинговой, сбытовой, коммуникационной политики по различным направлениям.

Таким образом, ключевыми факторами успеха компании являются: инновационная активность по разработке новых программных продуктов; известность на рынке; наличие собственных брендов; высокий уровень качества оказываемых услуг, квалификация специалистов компании; а также положительную репутацию компании.

Основными стратегическими проблемами компании отметить планирование и бюджетирование деятельности по маркетингу, продажам и продвижению; низкое качество рекламной политики и продвижения товаров, в результате чего эффективность деятельности снижается [3].

На основании полученных данных формулируем стратегические направления развития фирмы: расширение производства ПО; дальнейший рост базы клиентов и объемов заказов; изменение рекламной политики и разработка систем продвижения товаров; повышение инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании (Гудвилл).

Уточним стратегические направления развития предприятия путем формулирования стратегических целей компании», которые представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Итоговый список стратегических целей**

<b>Финансы</b>
Рост чистой прибыли компании не менее чем на 10 % в год
Поиск и подписание дополнительных инвестиционных контрактов
Инвестирование в разработку и внедрение новой конкурентоспособной продукции
Повышение показателей финансовой эффективности деятельности и рентабельности
Дальнейшая оптимизация бизнес-процессов предприятия
<b>Клиенты</b>
Повышение уровня удовлетворенности клиентов качеством программных продуктов
Выход на новые рынки сбыта, в т. ч. стран ЕС
Дальнейшее развитие брендов и имиджа компании
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
Повышение эффективности деятельности в области маркетинга и брендинга
Расширение информационных коммуникаций с клиентами и партнерами
<b>Обучение и развитие</b>
Повышение квалификации сотрудников отдела финансов
Повышение квалификации сотрудников отдела продаж и маркетинга

Итоговый список стратегических целей представлен в соответствии с требованиями построения сбалансированной системы показателей. В перспективе это позволит разработать показатели оценки эффективности, которые конкретно описывают экономический и социальный эффект от реализации стратегических целей [4].

Таким образом, на основе проведенного анализа нами сформулированы четыре основных стратегических направления развития предприятия, а также уточняющие эти направления стра-

тегические цели. Развитие компании по этим направлениям способно изменить значения показателей конкурентоспособности только при рационально организованном управлении без привлечения внешних дополнительных ресурсов.

### **Список использованных источников**

1. *Башкатова, Ю. И.* Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического менеджмента предприятия / Ю. И. Башкатова, Н. И. Решетько // *Науковедение*. – 2014. – № 2 (21). – С. 21–43.
2. *Воронин, В. Г.* Управленческие решения : учеб.-практ. пособие / В. Г. Воронин, Б. А. Кобулов, Л. В. Гайдаренко. – М., 2014 – 317 с.
3. *Теория менеджмента : учебник / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой.* – М., 2017. – 287 с.
4. *Башкатова, Ю. И.* Контроллинг : учеб.-метод. комплекс / Ю. И. Башкатова. – М., 2008. – 108 с.