

## Инновационная стратегия как средство повышения уровня конкурентоспособности предприятия

К.Ю. Баданин, магистрант,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
(Санкт-Петербург, Россия)  
ORCID: 0009-0009-1050-2315  
baddy123z@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлены теоретические основы инновационной стратегии как средства повышения уровня конкурентоспособности предприятия, а также описание конкретного примера положительного использования инновационной стратегии на предприятии с проведением комплексного анализа уровня конкурентоспособности и выявлением влияния фактора реализации инновационной стратегии.

В ходе проведения исследования были использованы как общенаучные методы (анализ, синтез, абстрагирование), так и специфические – в процессе анализа уровня конкурентоспособности предприятия (матричный анализ, коэффициентный анализ, динамический анализ и др.). Результаты проведенного анализа показали положительное влияние реализации инновационной стратегии на уровень конкурентоспособности предприятия. Выводы по результатам проведенного исследования будут полезны в ходе реализации процесса стратегического планирования и позволят повысить качество формирования инновационной стратегии.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, принципы инновационной стратегии, типы инновационной стратегии, экономический эффект.

## Innovation strategy as a tool of increasing the level of enterprise competitiveness

K.Y. Badanin, master's student,  
Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russia)  
ORCID: 0009-0009-1050-2315  
baddy123z@mail.ru

**Abstract.** The article presents the theoretical foundations of an innovation strategy as a means of increasing the level of competitiveness of an enterprise, as well as a description of a specific example of the positive use of an innovation strategy in an enterprise with a comprehensive analysis of the level of competitiveness and identification of the influence of the factor in the implementation of the innovation strategy.

In the course of the study, both general scientific methods (analysis, synthesis, abstraction) and specific methods were used in the course of analyzing the level of competitiveness of an enterprise (matrix analysis, coefficient analysis, dynamic analysis, etc.). The results of the analysis showed a positive impact of the implementation of the innovation strategy on the level of competitiveness of the enterprise. The conclusions based on the results of the study will be useful in the course of the implementation of the strategic planning process and will improve the quality of the formation of an innovative strategy.

**Keywords:** innovation strategy, enterprise competitiveness, competitive advantage, principles of innovation strategy, types of innovation strategy, economic effect.

Текущие условия ведения экономической деятельности хозяйствующими субъектами характеризуются высочайшим уровнем конкуренции, а также постоянной изменчивостью спроса в связи с непрерывной трансформацией запросов потребителей. Этот факт обуславливает необходимость использования более гибких инструментов управления предприятием и его экономикой для поддержания требуемого уровня конкурентоспособности предприятия. Одним из основных и наиболее весомых таких инструментов является инновационная стратегия, грамотное формулирование и реализация которой позволяют предприятию осуществлять необходимые изменения во внутренней структуре бизнеса с целью повышения качества предлагаемой потребителю ценности.

Границы содержания понятия «инновационная стратегия» не имеют четкого оформления. В научной литературе существует достаточно широкое разнообразие определений и трактовок; например инновационная стратегия – это:

- часть корпоративной стратегии предприятия, которая призвана обеспечить достижение и реализацию целей инновационного развития на основе эффективного распределения ресурсов между направлениями инновационной деятельности [7];
- средство достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данного предприятия, но, возможно, еще и для отрасли и потребителей [8];
- совокупность целей, задач и методов, необходимых для осуществления перехода организации из прежнего состояния в новое посредством внедрения инноваций [3].

Во всех определениях выделяется общий элемент, обозначающий соответствие содержания инновационной стратегии элементам стратегического целеполагания (миссии, видению, целям) предприятия. Также подчеркивается наличие свойства некоторой уникальности содержания инновационной стратегии для определенного круга экономических субъектов.

Особенностями инновационной стратегии по сравнению с прочими видами стратегий являются [3]:

- масштаб и характер преобразований (реализация нововведений на уровне отрасли, осуществление поиска революционных инноваций);
- алгоритм планирования (создание креативных алгоритмов на базе нестандартных подходов для реализации нового продукта);
- модель реализации (достижение эффективной деятельности при использовании различных моделей организационного типа с целью нахождения лучшей модели);
- ориентир на предпочтения (фокусировка на скрытых запросах потребителей для реализации будущих инновационных проектов);
- сокращение продолжительности планового периода реализации нововведений (при переходе от одного жизненного цикла к другому);
- достижение цели (сосредоточение на внедрении новых технологий, благодаря которым можно отойти от консервативных методов ведения хозяйственной деятельности).

Конкретным содержанием инновационной стратегии предприятия могут выступить: инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам; применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Выделяют следующие основные типы инновационных стратегий:

1. Наступательная стратегия нацелена на долгосрочное развитие перспективных сфер организации: выход на новый рынок или вывод нового продукта, увеличение доли рынка и занятие лидирующих позиций.
2. Оборонительная стратегия направлена на поддержание имеющихся направлений в бизнесе: продвижение продукта и сдерживание конкуренции на том же рынке.
3. Имитационная стратегия преследует цель приобретения инновационных решений, полученных другими компаниями, и с помощью модернизации и усовершенствования предлагает рынку новую продукцию уже под собственным брендом.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность достигать поставленных целей эффективнее конкурентов, обусловленная наличием определенных конкурентных преимуществ.

Одним из источников конкурентных преимуществ выступает внутренний потенциал предприятия. Его эффективное развитие и правильная реализация, которая подразумевает адаптацию внутренней среды предприятия под изменения со стороны внешней среды, ведут к росту уровня конкурентоспособности.

Инновационная стратегия как раз призвана обеспечить выполнение этой задачи посредством грамотного планирования инновационной деятельности. Наиболее эффективная инновационная стратегия должна отвечать следующим принципам [7]:

- гибкость – должна позволять предвидеть изменение факторов внутренней и внешней среды и адекватно, а также своевременно реагировать на них;
- системность – ее содержание должно воздействовать на все сферы функционирования предприятия;
- адекватность – при ее формировании должны учитываться ресурсные ограничения и ограничения иного характера, задающие «потолок» для развития предприятия в данный момент времени;
- эффективность – эффект от реализации инновационной стратегии должен превышать объем понесенных затрат на проведение запланированных мероприятий в рамках ее содержания с учетом фактора инфляции;
- непрерывность – управление инновационной стратегией должно осуществляться постоянно, изменения в стратегию должны вноситься по мере развития организации, они не должны останавливать процесс реализации инновационной стратегии.

Реализация инновационной стратегии влечет за собой достижение конкретного экономического эффекта для предприятия, содержание которого определяется поставленными в ходе формулирования инновационной стратегии задачами:

- повышение доходов (при разработке и выводе на рынок новой продукции повышенного спроса);
- сокращение удельных расходов (при технологическом переформатировании предприятия, внедрении берегающих технологий и т.д.);
- увеличение ценности продукции (при усовершенствовании качества выпускаемой продукции, придании ей новых свойств, отвечающих изменениям в потребностях целевого сегмента);
- повышение эффективности бизнес-процессов (при осуществлении реинжиниринга бизнес-процессов).

В качестве подтверждения тезиса о важности формулирования инновационной стратегии для повышения уровня конкурентоспособности предприятия рассмотрим пример инновационной стратегии, сформулированной на предприятии АО «Завод бурового оборудования» (г. Оренбург, <http://zbo.ru/>).

С момента создания это предприятие специализируется на производстве бурового инструмента для нефтегазового сектора (бурильных труб, штанг, лебедок и пр.). На российском рынке предприятие является одним из лидеров по этому направлению – доля рынка составляет около 25%. Основная часть выручки формируется

за счет реализации именно бурового инструмента – в 2021 году объем продаж составил в стоимостном выражении 661 млн руб., из них за счет бурового инструмента – 560 млн руб. (около 85%).

В 2014 году руководство предприятия приняло решение включить в бизнес-портфель новое направление – производство и реализацию буровых установок, то есть освоить наукоемкое производство. Основными предпосылками явились: насыщение рынка бурового инструмента; государственная финансовая поддержка предприятий – производителей высокотехнологичной продукции в рамках импортозамещения, рост спроса на новые буровые установки по причине постепенного износа уже эксплуатируемых объектов.

Реализация этого решения была произведена в форме инвестиционного проекта «Разработка и освоение линейки буровых установок наземного и шахтного типа, в том числе для бурения со съемным керноприемником (методом ССК), совместимых с системой направленного бурения», рассчитанного на 2015–2021 годы.

В результате за это время на предприятии были успешно поставлены на производство девять моделей и две серии моделей буровых установок. Продукция имеет сбыт как в России, так и за рубежом (в Казахстане и Узбекистане). Так, в 2021 году были реализованы четыре буровые установки общей стоимостью 101 млн руб. – доля, занимаемая предприятием на российском рынке, составила около 3%.

Чтобы оценить эффект от реализации мероприятия в рамках инновационной стратегии предприятия, нужно провести анализ уровня конкурентоспособности предприятия в динамике.

Для проведения анализа воспользуемся матричным методом (матрица БКГ, матрица Мак-Кинси) и операционным методом (методика Д.С. Воронова [1]).

Предварительным этапом проведения анализа конкурентоспособности выступает сбор необходимых данных и формирование на их основе базы показателей. В ходе реализации этого этапа были использованы следующие источники информации:

- 1) внутренние: бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «Завод бурового оборудования» за 2016–2021 годы (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах), годовые отчеты к общему собранию акционеров общества за 2016–2021 годы;
- 2) внешние: публикуемая Росстатом статистическая отчетность (формы «Оборот организаций по видам экономической деятельности (по месяцам)» за 2016–2021 годы; «Затраты на производство и продажу товаров (работ, услуг) организаций (юридических лиц) по Российской Федерации в разрезе видов экономической деятельности» за 2016–2021 годы); новостные публикации, аналитические материалы, касающиеся изменений факторов микро- и макросреды предприятия, размещенные в сети интернет, и др.

Собранная база исходных материалов включает в себя три блока данных.

В первом блоке содержатся основные показатели, характеризующие эффективность основной деятельности предприятия (табл. 1).

Таблица 1  
Исходные данные для проведения оценки и анализа конкурентоспособности предприятия  
АО «Завод бурового оборудования», 2016–2021 годы

| Наименование показателя                                                         | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка, итого (тыс. руб.), в том числе:                                        | 310 860 | 488 356 | 503 016 | 639 247 | 629 820 | 660 671 |
| а) от реализации бурового инструмента                                           | 304 410 | 475 956 | 480 266 | 571 797 | 547 920 | 558 971 |
| б) от реализации буровых установок                                              | 6450    | 12 400  | 22 750  | 67 450  | 81 900  | 101 700 |
| Темпы роста выручки (%), в том числе:                                           | x       | 157,10  | 103,00  | 127,08  | 98,53   | 104,90  |
| а) от реализации бурового инструмента                                           | x       | 156,35  | 100,91  | 119,06  | 95,82   | 102,02  |
| б) от реализации буровых установок                                              | x       | 192,25  | 183,47  | 296,48  | 121,42  | 124,18  |
| Затраты на производство и реализацию продукции, всего (тыс. руб.), в том числе: | 266 345 | 451 654 | 440 238 | 567 542 | 569 185 | 582 643 |
| а) от реализации бурового инструмента                                           | 259 974 | 439 584 | 418 697 | 508 492 | 492 644 | 497 676 |
| б) от реализации буровых установок                                              | 6371    | 12 070  | 21 541  | 59 050  | 76 541  | 84 967  |
| Прибыль от продаж (тыс. руб.), в том числе:                                     | 44 515  | 36 702  | 62 778  | 71 705  | 60 635  | 78 028  |
| а) от реализации бурового инструмента                                           | 44 436  | 36 372  | 61 569  | 63 305  | 55 276  | 61 295  |
| б) от реализации буровых установок                                              | 79      | 330     | 1209    | 8400    | 5359    | 16 733  |
| Рентабельность продаж (%), в том числе:                                         | 14,32   | 7,52    | 12,48   | 11,22   | 9,63    | 11,81   |
| а) от реализации бурового инструмента                                           | 14,60   | 7,64    | 12,82   | 11,07   | 10,09   | 10,97   |
| б) от реализации буровых установок                                              | 1,23    | 2,66    | 5,31    | 12,45   | 6,54    | 16,45   |

Второй блок содержит показатели, характеризующие среднеотраслевой уровень эффективности основной деятельности предприятий по виду деятельности «производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки» (табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные по предприятиям с видом экономической деятельности «производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки», 2016–2021 годы

| Наименование показателя                                           | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка совокупная (млрд руб.)                                    | 1283,40 | 1482,39 | 1623,60 | 1285,89 | 1384,80 | 1389,50 |
| Темпы роста выручки (%)                                           | x       | 115,50  | 109,53  | 79,20   | 107,69  | 100,34  |
| Затраты на производство и реализацию продукции, всего (млрд руб.) | 1143,07 | 1364,00 | 1422,48 | 1174,58 | 1209,58 | 1269,60 |
| Совокупная прибыль от продаж (млрд руб.)                          | 140,33  | 118,39  | 201,12  | 111,31  | 175,22  | 119,90  |
| Среднеотраслевая рентабельность продаж (%)                        | 10,93   | 7,99    | 12,39   | 8,66    | 12,65   | 8,63    |

Третий блок включает в себя показатели, характеризующие состояние внешней рыночной среды исследуемого предприятия (табл. 3). В частности, на основе данных по емкости целевого рынка в общем и его отдельных сегментах и выручки предприятия на каждом из этих сегментов была рассчитана доля, занимаемая предприятием на отдельном сегменте. Также были рассчитаны цепные темпы роста за каждый год с целью оценки динамики роста емкости сегментов и последующей оценки уровня привлекательности отдельного сегмента.

Таблица 3

Исходные данные по показателям состояния рыночной среды исследуемого предприятия, 2016–2021 годы

| Наименование показателя                                                 | 2016  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Емкость целевого рынка всего (млн руб.), в том числе:                   | 1950  | 2128   | 2187   | 2210   | 3788   | 5273   |
| а) по буровому инструменту                                              | 1625  | 1753   | 1787   | 1710   | 2038   | 2273   |
| б) по буровым установкам                                                | 325   | 375    | 400    | 500    | 1750   | 3000   |
| Цепные темпы роста емкости целевого рынка (%), в том числе:             | x     | 109,13 | 102,77 | 101,05 | 171,40 | 139,20 |
| а) по буровому инструменту                                              | x     | 107,88 | 101,94 | 95,69  | 119,18 | 111,53 |
| б) по буровым установкам                                                | x     | 115,38 | 106,67 | 125,00 | 350,00 | 171,43 |
| Доля исследуемого предприятия на целевом рынке, всего (%), в том числе: | 15,94 | 22,95  | 23,00  | 28,93  | 16,63  | 12,53  |
| а) по буровому инструменту                                              | 18,73 | 27,15  | 26,88  | 33,44  | 26,89  | 24,59  |
| б) по буровым установкам                                                | 1,98  | 3,31   | 5,69   | 13,49  | 4,68   | 3,39   |

*Построение матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы).* Цель использования матрицы БКГ заключается в том, чтобы оценить конкурентоспособность отдельных видов продукции за счет соотношения доли рынка, занимаемой предприятием по этому виду продукции, и темпов роста емкости этого рынка. Данные для построения матрицы БКГ указаны в табл. 3.

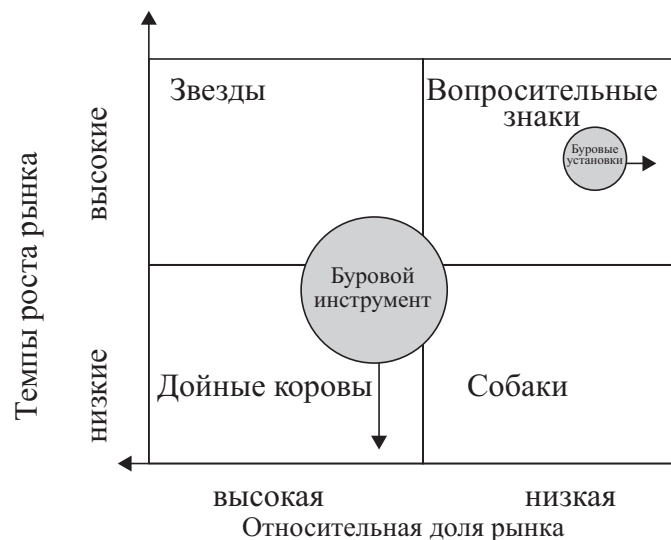
Темпы роста емкости целевого рынка можно охарактеризовать как высокие (средний темп роста за период с 2016 по 2021 год составил 122,01%). В то же время наблюдается разная динамика по сегментам: так, темпы роста емкости сегмента «буровой инструмент» за рассматриваемый период составили всего 106,94%, в то время как по сегменту «буровые установки» – 155,97%. Из этого можно сделать вывод, что уровень привлекательности сегмента «буровой инструмент» имеет тенденцию к снижению по причине его насыщенности и усиления конкуренции, а сегмент «буровые установки», наоборот, характеризуется высокой привлекательностью, что можно объяснить изношенностью большей части парка бурового оборудования горнодобывающих предприятий и, соответственно, нарастающей потребностью в обновлении буровых установок.

Долю АО «Завод бурового оборудования» в сегменте бурового инструмента можно охарактеризовать как стабильно высокую – изучаемое предприятие является одним из лидеров в этом сегменте рынка. Это объясняется изначальной специализацией предприятия на производстве бурового инструмента, а также накопленным опытом в части обеспечения требуемого качества продукции, что поддерживает уровень спроса на продукцию предприятия на стабильно высоком уровне.

В то же время доля АО «Завод бурового оборудования» в сегменте «буровые установки» характеризуется разнонаправленной динамикой в анализируемом периоде: в период с 2016 по 2019 год значение показателя стабильно увеличивалось (с 2 до 13%) за счет постановки на производство новых моделей буровых установок, наращивания объемов производства, поступления заказов от государственных предприятий в рамках мероприятий по импортозамещению. Однако с 2020 года доля предприятия значительно снизилась, что можно объяснить возросшей конкуренцией со стороны китайских производителей, которые обеспечивают аналогичное качество продукции по более низкой цене.

Таким образом, матрица БКГ для продукции предприятия имеет следующий вид (рис. 1):

Рис. 1. Матрица БКГ для продукции АО «Завод бурового оборудования»



Таким образом, исходя из построенной матрицы БКГ, продукция предприятия в сегменте «буровой инструмент» переходит из категории «звезды» в категорию «дойные коровы»: большая доля в сегменте указывает на высокий уровень конкурентоспособности этой продукции и то, что предприятию имеет смысл развиваться в своем сегменте, за счет прибыли от продаж в котором можно будет развивать другие – более перспективные – направления, например сегмент «буровые установки», которые в настоящее время занимают положение «вопросительные знаки», что означает неопределенность в отношении будущего роста объема прибыли от продаж этого вида продукции. Однако чрезвычайно быстрый рост емкости сегмента выглядит очень привлекательным с позиции возможного объема прибыли, что обуславливает целесообразность его развития.

**Построение матрицы МакКинси.** При построении этого вида матрицы используются качественные показатели – привлекательность сегмента и качество конкурентной позиции предприятия в сегменте.

Для начала требуется оценить привлекательность каждого сегмента целевого рынка. Это производится с помощью оценки качественных показателей, характеризующих привлекательность сегмента (в баллах), и расчета интегральной оценки привлекательности по формуле:

$$ПР = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times A_i, \quad (1)$$

где  $n$  – число показателей,  $\alpha_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя для привлекательности сегмента,  $A_i$  – значение  $i$ -го показателя для привлекательности сегмента (в баллах). При этом используется пятибалльная шкала оценки – от 1 (значение показателя негативно влияет на привлекательность) до 5 (значение показателя сильно увеличивает привлекательность сегмента).

В соответствии с полученным значением интегральной оценки привлекательность сегмента можно охарактеризовать как низкую ( $ПР < 2,33$ ), среднюю ( $2,33 \leq ПР \leq 3,66$ ) и высокую ( $ПР > 3,66$ ).

Результаты расчета показателя привлекательности каждого сегмента представлены в табл. 4.

Таблица 4

Оценка интегрального показателя привлекательности сегментов «буровые установки» и «буровой инструмент»

| Наименование показателя                 | Коэффициент значимости | Оценка для сегмента «буровые установки» (баллы) | Оценка для сегмента «буровой инструмент» (баллы) |
|-----------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Размер сегмента                         | 0,20                   | 4                                               | 3                                                |
| Темпы роста емкости сегмента            | 0,15                   | 5                                               | 2                                                |
| Технологические требования              | 0,10                   | 2                                               | 3                                                |
| Острота конкуренции                     | 0,17                   | 3                                               | 4                                                |
| Барьеры входа/выхода                    | 0,15                   | 2                                               | 3                                                |
| Наличие сезонных и циклических факторов | 0,10                   | 4                                               | 4                                                |
| Соотношение угроз/возможностей          | 0,13                   | 4                                               | 3                                                |
| Интегральная оценка привлекательности   | x                      | 3,48                                            | 3,12                                             |

Аналогичным образом оценивается конкурентная позиция предприятия. Интерпретация интегрального показателя конкурентной позиции соответствует интерпретации показателя привлекательности. Результаты расчета представлены в табл. 5.



Таблица 5  
 Оценка интегрального показателя конкурентной позиции АО «Завод бурового оборудования»  
 в сегментах «буровые установки» и «буровой инструмент»

| Наименование показателя                 | Коэффициент значимости | Оценка для сегмента «буровые установки» (баллы) | Оценка для сегмента «буровой инструмент» (баллы) |
|-----------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Доля в целевом сегменте                 | 0,20                   | 1                                               | 5                                                |
| Качество продукции                      | 0,18                   | 2                                               | 4                                                |
| Удельные затраты                        | 0,15                   | 2                                               | 4                                                |
| Обладание технологическими ноу-хау      | 0,14                   | 3                                               | 3                                                |
| Квалификация руководства                | 0,09                   | 3                                               | 4                                                |
| Знание покупателей                      | 0,09                   | 4                                               | 4                                                |
| Рентабельность относительно конкурентов | 0,15                   | 3                                               | 3                                                |
| Интегральная оценка привлекательности   | x                      | 2,36                                            | 3,91                                             |

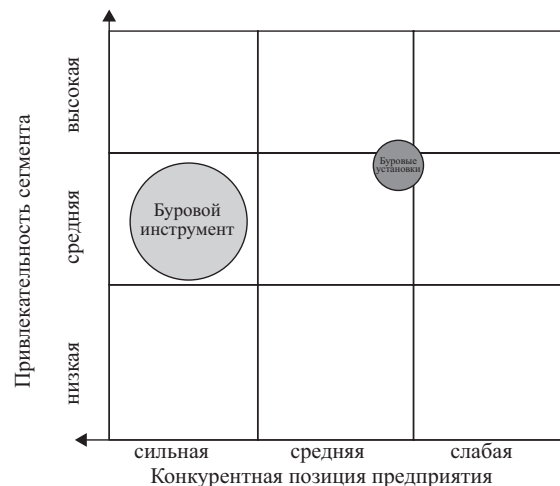
Представим интерпретацию уровня интегральных показателей по проведенным расчетам в табл. 6.

Таблица 6  
 Интерпретация полученных значений интегральных показателей привлекательности сегментов и конкурентной позиции

| Наименование показателя          | Сегмент «буровые установки» | Сегмент «буровой инструмент» |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Привлекательность сегмента       | Средняя                     | Средняя                      |
| Конкурентная позиция предприятия | Средняя (слабая)            | Сильная                      |

Используя данные табл. 6, можно построить матрицу МакКинси (рис. 2).

Рис. 2. Матрица МакКинси для продукции АО «Завод бурового оборудования»



Таким образом, матричный анализ уровня конкурентоспособности предприятия с помощью матриц БКГ и МакКинси позволяет сделать вывод о том, что в сегменте «буровой инструмент» предприятие имеет стабильную и сильную позицию, что позволяет извлекать из реализации этого вида продукции большие объемы прибыли. В то же время в сегменте «буровые установки» предприятие пока что занимает неустойчивую и средне-слабую конкурентную позицию, однако в настоящее время привлекательность этого сегмента выше, чем сегмент «буровой инструмент», что обуславливает обоснованность принятой стратегической цели по развитию данного направления.

*Анализ конкурентоспособности предприятия с помощью операционного метода.* Количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия осуществляется с помощью интегрального коэффициента конкурентоспособности. Перед его расчетом нужно оценить коэффициенты стратегического позиционирования и операционной эффективности. Расчет коэффициента стратегического позиционирования (КСП) осуществляется следующим образом:

$$K_{\text{сп}} = \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \quad (2)$$

где  $I$  – индекс изменения объемов выручки исследуемого предприятия,  $I^s$  – индекс изменения объемов выручки по всей выборке.

При расчете используются данные табл. 1 и 2. Результаты расчета представлены в табл. 7.

Таблица 7

Уровень коэффициента стратегического позиционирования АО «Завод бурового оборудования», 2017–2021 годы

| Наименование показателя                      | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Среднее значение за период |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| Коэффициент стратегического позиционирования | 1,36 | 0,94 | 1,60 | 0,91 | 1,05 | 1,14                       |

Можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии уровень продаж рос в среднем на 14% быстрее, чем в среднем по отрасли.

Далее требуется рассчитать коэффициент операционной эффективности:

$$K_{\text{оз}} = \frac{B/3}{B^s/3^s}, \quad (3)$$

где  $B$  ( $B^s$ ) – объем выручки исследуемого предприятия (выборки) в текущем году (тыс. руб.);  $3$  ( $3^s$ ) – сумма затрат на производство и реализацию продукции по изучаемому предприятию (выборке предприятий) (тыс. руб.). Этот коэффициент характеризует относительный уровень эффективности ведения основной деятельности по сравнению со средним предприятием в отрасли. Результаты расчета приведены в табл. 8.

Таблица 8

Уровень коэффициента операционной эффективности АО «Завод бурового оборудования», 2017–2021 годы

| Наименование показателя                | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Среднее значение за период |
|----------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| Коэффициент операционной эффективности | 0,96 | 1,05 | 0,99 | 1,01 | 0,99 | 1,00                       |

Таким образом, эффективность затрат на изучаемом предприятии в среднем соответствует среднеотраслевому значению.

Интегральный коэффициент конкурентоспособности предприятия  $K$  рассчитывается по формуле:

$$K = K_{\text{сп}} \times K_{\text{оз}}, \quad (4)$$

Интерпретация полученных результатов расчета следующая: если значение интегрального коэффициента больше единицы, то исследуемое предприятие более конкурентоспособно, чем выборка в среднем; если меньше единицы, то менее конкурентоспособно.

Представим результаты расчета в табл. 9.

Таблица 9

Уровень интегрального коэффициента конкурентоспособности АО «Завод бурового оборудования», 2017–2021 годы

| Наименование показателя                        | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Среднее значение за период |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| Интегральный коэффициент конкурентоспособности | 1,31 | 0,99 | 1,58 | 0,92 | 1,04 | 1,14                       |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в среднем АО «Завод бурового оборудования» имеет более высокий уровень конкурентоспособности, чем среднее предприятие по отрасли.

Для того чтобы оценить эффект на уровень конкурентоспособности предприятия развития направления «буровые установки», определим интегральный показатель без учета этого направления. Полученные результаты сравним с уровнем интегрального коэффициента с учетом данного направления. Результаты расчета и анализа представлены в табл. 10.

Таблица 10

Расчет интегрального коэффициента конкурентоспособности предприятия без учета сегмента «буровые установки», 2017–2021 годы

| Наименование показателя                                | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | Среднее значение за период |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| <b>Сценарий с учетом сегмента «буровые установки»</b>  |       |       |       |       |       |                            |
| Интегральный коэффициент конкурентоспособности         | 1,31  | 0,99  | 1,58  | 0,92  | 1,04  | 1,14                       |
| <b>Сценарий без учета сегмента «буровые установки»</b> |       |       |       |       |       |                            |
| Коэффициент стратегического позиционирования           | 1,35  | 0,92  | 1,50  | 0,89  | 1,02  | 1,11                       |
| Коэффициент операционной эффективности                 | 0,96  | 1,06  | 0,99  | 1,02  | 0,98  | 1,00                       |
| Интегральный коэффициент конкурентоспособности         | 1,31  | 0,97  | 1,48  | 0,90  | 1,00  | 1,11                       |
| Отклонение                                             | –0,00 | –0,02 | –0,10 | –0,02 | –0,04 | –0,03                      |

Таким образом, реализация стратегической цели в рамках инновационной стратегии позволила предприятию обеспечить дополнительное повышение уровня конкурентоспособности на 3%, что указывает на эффективность принятого решения.

Таким образом, инновационная стратегия выступает эффективным средством для повышения уровня конкурентоспособности предприятия, так как позволяет укрепить внутренний потенциал предприятия за счет:

- разработки новой продукции и вывода ее на рынок, что может повысить доходы предприятия;
- применения новых технологий и средств производства, что влечет за собой снижение уровня удельных издержек в долгосрочной перспективе и повышение качества продукции;
- применения более эффективных методов и структур управления, что позволяет повысить качество бизнес-процессов на предприятии и увеличить предлагаемую потребителю ценность.

#### Использованные источники

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996.
2. Макаров В.В., Слуцкий М.Г., Блатова Т.А., Годун А.Д. Инновационная стратегия развития компании // Журнал «Экономика и бизнес». 2020. № 8(66). С. 90–94.
3. Воронов Д.С. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия: монография. 2014. <https://www.cfin.ru>.
4. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005.
5. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.
6. Служба раскрытия информации Интерфакс. <https://www.e-disclosure.ru>.
7. Соколов К.О., Соколова М.И., Скачкова Е.А. Условия успешности инновационной стратегии промышленного предприятия // Управление в современных системах. 2021. № 2(30). С. 49–55.
8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2011.
9. Федеральная служба государственной статистики России. <http://www.gks.ru>.
10. Цветков Г. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия // StudNet. 2021. № 5.
11. Этингоф М.Е. Роль инновационных стратегий в стратегическом управлении организацией // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. № 3(125). С. 18–25.