

УДК 338.001.36

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Пенькова И. В., Рюмина А.-П. А.

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация
E-mail: panacea_inessa@mail.ru*

В статье рассмотрены основные стратегии увеличения конкурентоспособности фирм с целью становления лояльности потребителя, максимизации прибыли и расширения доли рынка, определены основные факторы конкурентных преимуществ и проведена классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий на основе выявленных преимуществ и недостатков исследованных стратегий.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, эффективность, конкуренция, фактор, конкурентные преимущества.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день российские предприятия находятся в условиях жесткой ценовой, ассортиментной конкуренции и конкуренции в качестве товара как с зарубежными предприятиями, так и с национальными коллегами, что обусловлено различным уровнем затрат на местный продукт. Формирование детальной стратегии конкурентных преимуществ товаропроизводителей позволяет им занимать достойный сегмент рынка и, в целом, расширяет возможности страны в мировом хозяйстве в соответствии с ее экономическим, научно-техническим и человеческим потенциалом. Учитывая такие предпосылки, на первый план выходят проблемы формирования конкурентных преимуществ отечественных фирм, что в свою очередь требует всестороннего научного анализа.

Степень изученности и постановка проблемы. Многочисленные авторские стратегии конкурентоспособности представлены в научной литературе. Так, Г. Азоев рассматривает конкуренцию с точки зрения ее теории и практики [1], И. Ансофф анализирует стратегическое управление [2], В. Горев оценивает факторы формирования конкурентного преимущества на макро- и микроуровне [3], М. Портер исследует конкурентные стратегии и особенности их создания [4; 5], А. Юданов специфицирует особенности конкуренции с позиций теоретического и практического анализа [6]. Однако разработка стратегии является сложной процедурой и специфической для каждой компании. При этом появляется возможность выявить несколько универсальных вариантов, которые можно взять за основу при формировании стратегии конкретной фирмы, функционирующей в определенных рыночных условиях внешней среды.

Целью статьи является классификация теоретических подходов к разработке стратегий конкурентоспособности компании на основе анализа и обобщения их преимуществ и недостатков. Достижение цели требует решения таких задач:

- анализ некоторых существующих теоретических подходов к формированию конкурентных стратегий;

- выявление преимуществ и недостатков исследованных стратегий и разработка на этой основе соответствующей классификации.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Система управления предприятием – это сложный механизм, значительной составляющей которого является разработка и применение стратегии ведения конкурентной борьбы. В связи с постоянно изменяющейся ситуацией в сфере оказания услуг, производстве и реализации товаров, возникает потребность в наиболее результативном управлении компанией, повышении эффективности использования возможностей и ресурсов предприятия. Однако часто управленцы прогнозируют прибыль, не учитывая дальнейшее развитие ситуации на рынке и угрозу появления новых соперников, что ослабляет планирование и снижает степень определенности финансового результата.

Любое предприятие стремится к получению прибыли путем увеличения конкурентоспособности и завоевания соответствующей доли рынка. Умение продуктивно соперничать с конкурентами характеризует успешность фирмы. Американский экономист М. Портер, рассматривающий теорию конкурентных преимуществ, утверждал, что «для фирм конкурентоспособность означает возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии. Конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены» [5]. Проанализировав научные труды М. Портера [4; 5], можно сформулировать основные факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества (табл. 1)

Таблица 1

Основные факторы конкурентных преимуществ*

Фактор (ресурс)	Характеристика
Трудовые ресурсы	количество, профессионализм, оклад рабочих; норма рабочего времени; правила трудового распорядка
Природные ресурсы	наличие земельных участков, водных и лесных ресурсов; наличие полезных ископаемых; географическое и климатическое расположение субъекта хозяйствования
Инфраструктура	транспортная развязка, системы связи, коммуникаций; наличие объектов здравоохранения
Информационный ресурс	объем информации о деятельности и о других субъектах рынка; знание законодательной базы
Финансовый ресурс	наличие капитала, который может быть направлен на производство

*Составлено авторами на основе работ М. Портера [4; 5].

Факторы, представленные в таблице 1, фактически оказывают влияние на предприятие и его деятельность. Тем не менее, некоторые из них можно субъективно изменить во благо предприятия. К ним относятся трудовые, информационные и инфраструктурные ресурсы, а вот природные и климатические ресурсы необходимо воспринимать объективно. Факторы внешней среды, активность конкурентов и уровень конкурентоспособности компаний могут оказаться непредсказуемыми для руководителя. В связи с этим целесообразно обеспечить предприятие гибкой системой управления, позволяющей приспособиться к неожиданным изменениям,

четко идти к поставленной цели и эффективно перераспределять собственные ресурсы и возможности.

Мнения многих ученых совпадают в том, что результативная деятельность фирмы в конкурентной сфере заключается в создании собственной стратегии управления. Поскольку «...стратегическое управление – обеспечение стратегической позиции для будущей жизнеспособности организации в изменяющихся условиях» [2, с. 241], то при стратегическом управлении ответственность за построение и реализацию стратегии и за процветание компании несет руководящий состав высшего звена.

Качество и эффективность стратегии зависит от ее поэтапной проработанности. Начальным этапом стратегического управления является стратегическое планирование, в ходе которого формулируется стратегия, представляющая собой план действий по завоеванию конкурентной позиции в долгосрочной перспективе. И. Ансофф рассматривает стратегию как механизм принятия решений, которым предприятие руководствуется в своей деятельности [2, с. 68].

Как утверждает М. Портер в своей книге «Конкурентная стратегия» [5], существует пять «сил», создающих конкуренцию: конкурирующие компании; производители субститутов (товаров-заменителей); угроза возникновения новых конкурентов; поставщики (факторы производства); покупатели (факторы спроса).

Исходя из этого, ученый формирует три стратегии, соблюдение которых фактически позволит любой компании более эффективно конкурировать на рынке [5]:

1. «Абсолютное лидерство в издержках» дает возможность компании достичь основной своей цели – безусловное лидерство в издержках, используя совокупность специальных экономических приемов. К ним ученый относит формирование производственных мощностей, дающих экономический результат, снижение издержек, основанное на накоплении опыта, серьезный контроль за оперативными издержками и дополнительными затратами, минимизация расходов в области научных исследований, обслуживания, реализации, рекламы и т.п. Положительная черта данной стратегии заключается в возможности получить значительную долю рынка, однако использование этих приемов требует крупных финансовых вложений и соответствующих серьезных рисков. Также М. Портер ставит условием удержания доли рынка частичное рефинансирование прибыли в увеличение и модернизацию основных фондов компаний.

2. Суть стратегии «дифференциации» заключается в том, что при создании уникального продукта необходимо учитывать различные критерии: репутация торговой марки, технология создания продукта или услуги, качество предоставляемого обслуживания и т.д. Наиболее эффективным считается применение нескольких критериев дифференциации одновременно.

Данная стратегия не предусматривает завоевания доли рынка, как предыдущая, но также требует значительных вложений. Для её выполнения компании необходимо провести исследования рынка, закупать материалы высокого качества, создать потребительскую базу.

Эффектом успешной реализации стратегии считается, по мнению М. Портера, становление высокой степени лояльности потребителя и достижение уровня прибыли превышающего средний по отрасли.

3.«Фокусирование» или «стратегия рыночной ниши» для компании или предприятия предполагает их концентрацию на определенном рыночном факторе: потребитель, производство, географическое положение и т.п. Отличием этой стратегии является то, что она нацелена не на отдельную часть рынка, а на весь его объем. Преимуществом стратегии фокусирования является возможность фирмы самостоятельно выбирать целевые рынки с наименьшим уровнем конкуренции.

С М. Портером соглашаются многие ученые относительно многофункциональности базовых стратегий. Одновременно отметим, что конкурентоспособность зависит и от других вариативных факторов, но не все из них учитываются М Портером. И это естественно, так как сложности возникают даже на этапе их выявления. Именно поэтому существует ряд подходов к обеспечению конкурентоспособности и многообразных взаимодополняющих стратегий, в том числе основанных на универсальных или базовых, предложенных М. Портером.

Например, В. Горев [3] предлагает предприятиям вести деятельность, отличающуюся от соперников или осуществлять аналогичную с конкурентами, но другими способами, называя это стратегическим позиционированием фирмы в отрасли. Автор унифицирует три основных курса стратегического позиционирования предприятия:

- позиционирование, ориентированное на разнообразие номенклатуры. В этом направлении производство нацелено на широкий ассортимент товаров и услуг. «В таком случае компания в борьбе за потребителей делает ставку на возможность предложить им широкий выбор товаров» [3, с. 91];

- позиционирование, ориентированное на потребности, предполагает нацеленность компании на производство товаров или услуг для удовлетворения различных потребностей малой части или отдельной группы потребителей. Данное направление эффективно для компаний, реализующих многофункциональную деятельность или несколько видов работ;

- позиционирование, ориентированное на доступ, базируется на «разграничении потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним». Такой подход актуален в случае, если потребности покупателей схожи, но степень доступа к их группам варьируется.

Сформулированное В. Горевым понятие стратегии как «создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности» [3, с.92], объясняет целесообразность дополнения основных стратегий тремя направлениями стратегического позиционирования.

Иная точка зрения изложена работе Г. Азоева [1] «Конкуренция: анализ, стратегия и практика» относительно базовых стратегий и классификации М. Портера, которые дополнены стратегией внедрения новшеств и стратегией немедленного реагирования на потребности рынка.

Стратегия внедрения новшеств осуществляется путем «поиска принципиально новых эффективных технологий, проектирования необходимых, но неизвестных до

сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д.» [1, с. 117]. Основой данной стратегии является освоение новой доли рынка с целью обеспечения абсолютного лидерства фирмы или монополизации этого рынка. Завоевание лидерства предоставит компании надежную защиту от конкурентов, а уникальность продукта обеспечит высокий уровень прибыли. Эту стратегию нельзя назвать универсальной, так как она не учитывает указанные М. Портером пять «сил», обуславливающих конкуренцию. Г. Азоев [1] выделяет несколько факторов, влияющих на успех реализации стратегии: высокие стартовые затраты, отсутствие опыта внедрения новшеств, неготовность рынка к принятию новшеств. Данная стратегия достаточно эффективна для новых, находящихся на стадии формирования предприятий.

Следующее дополнение к классификации М. Портера Г. Азоев называет стратегией немедленного реагирования на потребности рынка. Целью этой стратегии является контроль за спросом и потребностями покупателя и немедленное их удовлетворение. «Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих условиях» [1, с. 118]. Одним из плюсов данной стратегии можно считать формирование у потребителя положительного мнения о компании. По мнению Г. Азоева, на реализацию стратегии влияют следующие факторы: беспрепятственное вхождение в рынок, незначительная конкуренция, разветвленная маркетинговая сеть, высокая квалификация и мобильность персонала, слаженная высокоорганизованная структура и т.п. Также предлагается учесть риски, к которым относятся: высокие затраты на производство продукта, неуверенность в получении прибыли и, как следствие, возможное банкротство. Однако при применении любой стратегии существует определенная доля риска, а неполучение прибыли и возможное банкротство характерны для предпринимательской деятельности в целом.

Также вызывают исследовательский интерес в рамках этой статьи и научные изыскания А. Юданова [6]. Им предложены, согласно так называемому биологическому подходу, стратегии обеспечения конкурентоспособности любой фирмы: виолентная, коммутантная, патиентная, эксплерентная [6, с.47]. Эти стратегии перекликаются с вариантами, раскрытыми ранее М. Портером, и они опираются на потребителя, учитывая размер и тип производства.

Виолентная стратегия нацелена на массовое производство. Низкие операционные издержки допускают установление относительно низких цен с расчетом на высокий уровень спроса, при этом качество товара остается удовлетворительным. Данная стратегия присуща крупным предприятиям, господствующим на рынке и оставляющим позади своих соперников в основном посредством низкой цены, обусловленной незначительными издержками и нацеленностью на среднестатистического покупателя.

Для быстро трансформирующихся, непостоянных нужд потребителя в товарах и услугах создана коммутантная стратегия, основной характеристикой которой считается высокая гибкость предприятия в умении быстро перестраивать производство на изготовление периодически изменяющегося ассортимента

продукции. Как правило, объемы её выпуска ограничены, а технологии производства универсальны.

Фундаментом патиентной стратегии считается обслуживание небольшой доли рынка со специфическими потребностями, основанное на организации профильного производства товаров, обладающих исключительными характеристиками. Качество таких товаров достаточно высокое, что влияет на цену их реализации из расчета на платежеспособных покупателей, что в свою очередь обуславливает достаточно высокую прибыль при небольших объемах продаж. Конкурентоспособность достигается с помощью верификации ассортимента продукции, удовлетворяющего искушенный вкус потребителя, с показателями, превышающими качество товаров-аналогов конкурентов.

Эксплерентная стратегия заключается в завоевании доли рынка путем внедрения новинок. Достижение инноваций по праву выводит организацию, следующую данной стратегии, на конкурентные позиции, позволяющие обгонять соперников в создании и размещении на рынке абсолютно новых видов продукции, путем вложения активов в доходные, но рискованные инновационные проекты. При удачной реализации проекта предприятие получит существенную долю рынка, а соответственно и повышение доходов. Внедрение инноваций считается одним из успешных средств устранения конкурентов, содействующим монополизации рынка.

На основе рассмотренных стратегий можно сформулировать их классификацию (табл.2).

Таблица 2

Классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий

Признак классификации	Группы стратегий
Вид конкурентного преимущества	абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование или стратегия рыночной ниши
Позиционирование на рынке	позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры позиционирование, ориентированное на потребности позиционирование, ориентированное на доступ
Цель реализации	стратегия внедрения новшеств стратегия немедленного реагирования на потребности рынка
Завоевание рынка (потребительский спрос)	виолентная, патиентная, коммутантная, эксплерентная

При анализе стратегий, предложенных различными авторами, становится очевидным, что они перекликаются друг с другом. При выборе оптимальной стратегии управленцам необходимо учитывать возможности и ресурсы компании и сопоставлять их с состоянием внешней среды. Одновременно необходимо принимать во внимание преимущества и недостатки рассмотренных стратегий (табл.3).

Таблица 3
Преимущества и недостатки стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий

Автор и название	Классификация стратегий	Признаки стратегии	Преимущества и недостатки стратегии
М. Портер. Базовые стратегии	Абсолютное лидерство в издержках	– наличие надежных производственных мощностей; – накопление опыта ведения бизнеса; – контроль за оперативными и дополнительными издержками	Преимущества: – возможность захвата доли рынка; Недостатки: – требует крупных финансовых вложений; – влечет за собой соответствующие риски
	Дифференциация	– создание уникального продукта	Преимущества: – обеспечение необходимого уровня прибыли; – сокращение прямой конкуренции, посредством дифференциации товара; Недостатки: – требует крупных финансовых вложений; – необходимость проведения исследований рынка; – необходимость создания базы потребителей
	Фокусирование	– нацеленность на определенную долю рынка; – ограниченность ассортимента товаров и услуг	Преимущества: – возможность выбора целей предприятия и рынков сбыта; – реализация стратегии возможна при недостатке ресурсов (финансовых, трудовых, материальных); Недостатки: – наличие рисков и угроз со стороны конкурентов
В. Горев. Стратегии позиционирования	Ориентация на широту номенклатуры	– широкий ассортимент товаров и услуг	Преимущества: – возможность завоевания большей доли рынка за счет многообразия товаров и услуг Недостатки: – среднее или низкое качество продукции
	Ориентация на потребности	– обслуживание потребностей отдельной группы покупателей, – гибкость производства	Преимущества: – возможность установления высоких цен на товар Недостатки: – производство напрямую зависит от потребностей рынка
	Ориентация на доступ	– доступ к определенным сегментам рынка, который может быть связан с географическим местоположением потребителей, различной концентрацией потребителей, величиной их доходов и др.	Преимущества: – низкий уровень издержек Недостатки: – стратегия требует определенного набора видов деятельности для удовлетворения потребностей рынка

Продолжение таблицы 3

<p>Г. Азоев Дополнение к базовым стратегиям</p>	<p>Стратегия внедрения новшеств</p>	<p>– поиск, разработка и внедрение абсолютно новых видов производства, товаров и услуг или методов организации производства и стимулирования сбыта</p>	<p>Преимущества: – высокий уровень конкурентоспособности, – высокий уровень прибыли Недостатки: – потребность в крупных стартовых затратах, – риск неготовности рынка к принятию нововведений</p>
	<p>Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка</p>	<p>– контроль за спросом и потребностями покупателя и незамедлительное их удовлетворение</p>	<p>Преимущества: – формирование у потребителя положительного мнения о компании, – незначительная конкуренция Недостатки: – необходимость создания разветвленной маркетинговой сети, – необходима высокая квалификация и мобильность персонала, – высокие затраты на производство продукта</p>
<p>А. Юданов Стратегии, согласно биологическому подходу</p>	<p>Виолентная</p>	<p>– производство продукции высокого, реже среднего, качества по низким ценам, – доминирование на определенном рыночном сегменте</p>	<p>Преимущества: – устойчивость позиции предприятия на рынке, – поддержание уровня качества Недостатки: – зависимость производства от рыночного спроса, – обязательное создание массового производства</p>
	<p>Коммутантная</p>	<p>– высокая гибкость производства, – индивидуализация услуг потребителей, – предприятие занимает малый сегмент рынка</p>	<p>Преимущества: – гибкость производства устанавливает высокий уровень конкурентоспособности предприятия, – разнообразие деятельности Недостатки: – среднее или низкое качество продукции, – неустойчивость предприятия</p>
	<p>Патиентная</p>	<p>– узкая специализация, – обслуживание небольшой доли рынка</p>	<p>Преимущества: – уклонение от конкуренции на рынке – высокое качество продукции, – возможность установления высоких цен на товар Недостатки: – полная зависимость от спроса на товар или услугу</p>
	<p>Эксплерентная</p>	<p>– создание и размещение на рынке принципиально новых видов продукции</p>	<p>Преимущества: – большая прибыльность деятельности Недостатки: – наличие финансовых рисков</p>

Успешность конкурентной борьбы непосредственно зависит от деятельности предприятия, которую можно охарактеризовать тремя аспектами:

- способность и быстрота реакции на изменения внешней среды,
- возможность применения индивидуального подхода к удовлетворению нужд потребителей,

- объем потенциального рынка сбыта.

Отметим, если предприятие занимает небольшой сегмент рынка, то у него должен быть более разнообразный и индивидуальный подход к предоставлению товаров или услуг. В ином случае компания может успешно использовать «эффект масштаба», производя крупные объемы однотипной продукции. Стремительное развитие технологий, позволяющее снижать издержки при сохранении или улучшении качества товара или предоставления услуги, служит локомотивом усиления конкурентной борьбы на рынке.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования теоретических подходов к обеспечению конкурентоспособности проанализированы некоторые из существующих стратегий, выявлены факторы, влияющие на степень конкуренции при реализации товаров и оказании услуг, с учетом применения стратегий в определенной рыночной ситуации, раскрыты преимущества и недостатки как стратегического управления в целом, так и вариантов, разработанных различными авторами.

При многочисленных возможностях и положительных чертах стратегического управления его сложно считать универсальным для решения любых проблем, возникающих на предприятии. Одной из неразрешимых задач для стратегического управления является невозможность обеспечения фирмы подробной информацией о дальнейшем её развитии. Управление такого рода в большей степени нацелено на предоставление рекомендаций о том, как должна функционировать компания и какое положение на рынке она сможет занимать, и какой внутренней структурой обладать.

Учитывая процесс развития общества и торгово-экономических отношений, существует перспектива создания новых и совершенствования уже изученных стратегий конкурентоспособности, определения инновационных конкурентных преимуществ и формирования принципиально новых, возможно монополистических, компаний.

Список литературы

1. Азоев Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 265 с.
3. Горев В. П. Факторы формирования конкурентного преимущества на макро и микроуровне. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2002. 164 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. Е. Калининой. М.: «Альпина Паблишер», 2008. 720 с.
6. Юданов А. Д. Конкуренция: теория и практика. М.: Акалис, 1995. С. 47–85.

Статья поступила в редакцию 12.11.2015