

УДК 339.137.21

В. Г. Асипович (valentinaasipovich1990@mail.ru),
магистрант

Н. Э. Помаз (natar96@mail.ru),
магистрант

И. В. Помаз (irina.pomaz@rambler.ru),
канд. экон. наук, доцент

Н. В. Чуйкова (Nadiachuikova4@gmail.com),
магистрант

А. А. Прохоров (irina.pomaz@rambler.ru),
магистрант

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ

В статье рассматриваются возможные стратегии достижения конкурентных преимуществ организации на рынке для обеспечения ее эффективной работы, адекватного реагирования на рыночные изменения, укрепления своих рыночных позиций и завоевания новых рынков.

The article examines possible strategies for achieving the organization's competitive advantages on the market to ensure its efficient operation, adequate response to market changes, strengthening its market positions and conquering new markets.

Ключевые слова: конкуренция; стратегия; конкурентное преимущество; процесс; лидерство.

Key words: competition; strategy; competitive advantage; process; leadership.

Изучение стратегий достижения конкурентных преимуществ организации имеет большое значение для ее управления, так как развитие организации неизбежно связано с конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами. Стратегии достижения конкурентных преимуществ должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента.

Наиболее цитируемым автором в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами является М. Портер.

М. Портер предложил набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе, добиться его организация должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели – конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие затраты и дифференциация товара.

Низкие затраты отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, организация в этом случае получает большую прибыль.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Дифференциация позволяет организации диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами затратах обеспечивает большую прибыль.

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают организации, базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки; если в стране деятельности организации имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях; если возможны постоянные капиталовложения; если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

Таким образом, одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами [1].

Стратегии достижения конкурентных преимуществ относятся к группе конкурентных стратегий, к которым можно отнести также и стратегии поведения в конкурентной среде. Каждая из этих стратегий базируется на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества.

Анализ конкурентной обстановки и определение конкурентного положения организации предполагают определение сложности конкурентной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Для получения конкурентного преимущества организация может использовать три общих конкурентных стратегии: лидерство по затратам, индивидуализацию, фокусирование.

При реализации стратегии «лидерство по затратам» перед организацией становится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. Данная стратегия подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования, реклама и т. д. Положение на рынке с низкими затратами дает организации хорошую отдачу в ее отрасли. Стратегия лидерства по затратам часто создает но-

вую основу для конкуренции в тех отраслях, где уже установилась жесткая конкуренция в различных формах.

Стратегия индивидуализации предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предполагают в данной отрасли конкуренты.

Как показывает М. Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т. д.

Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок. Кроме того, покупатели должны отдавать свои предпочтения какому-либо продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, который могут инициировать конкуренты, что разрушит любое конкурентное преимущество, которого уже достигла организация.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как организацией, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену.

Организации могут конкурировать по широкому фронту (обслуживание несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли.

Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента. Организация, сфокусированная на себестоимости, может превзойти организации, которые ориентируются на широком круге потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

При выборе данной стратегии главной задачей является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке, смысл состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом [2].

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей организации.

Стратегия «лидера» предполагает, что организация с определенным товаром занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении организации-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

- расширение первичного спроса, направленное на обнаружение новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличения разового применения товара, что обычно целесообразно применять на начальных стадиях жизненного цикла товара оборонительной стратегии, которую принимает организация-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;
- наступательная стратегия, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта;
- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.

Стратегия «бросающего вызов» подразумевает, что организация, не занимающая доминирующие позиции, может атаковать лидера, т. е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии – занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор стратегии для проведения атаки на лидера и оценки возможностей его реакции и защиты.

Стратегия «следующего за лидером» подразумевает, что конкурент с небольшой долей рынка выбирает адаптивное поведение, согласовывает свои решения с решением, принятым конкурентами.

Стратегия «специалиста», при которой «специалист» ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т. е. его интересует больше качественная сторона доли рынка.

В ходе разработки конкурентной стратегии следует помнить об иерархии планирования, стратегия должна раскрывать заявленные цели и задачи организации.

Разработка, внедрение и реализация стратегии организации – сложный, многоуровневый процесс, зачастую сильно растянутый во времени. Выделение миссии и целей организации, анализ организационной среды, просмотр возможностей для выбора того или иного развития, направлений стратегического развития и установление критериев осуществимости одного из них, контроль, коррекция курса развития – эти и другие действия процесса стратегических изменений тесно взаимосвязаны, характеризуются глубоким взаимодействием и взаимовлиянием. Процесс разработки конкурентной стратегии обычно не завершается каким-либо немедленным действием, а устанавливает общие направления, продвижение по которым способствует росту и укреплению позиции организации на рынке.

Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка, как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей. На рынке действия организации становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что организация оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, представленной на нижеприведенном рисунке.

Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии организации



Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования в организации осуществляется с помощью следующих базовых принципов, т. е. правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность [3].

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том, что организация еще до разработки стратегии должна проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит организации избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается организация.

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение организации на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством организации конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

В-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, организация может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки [3].

Список использованной литературы

1. **Еленева, Ю. Я.** Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Ю. Я. Еленева, А. М. Кротков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/06.shtml>. – Дата доступа : 19.08.2018.
2. **Чувакова, С. Г.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С. Г. Чувакова. – Минск : Дашков и К^о, 2016. – 272 с.
3. **Захаров, А. Н.** Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm. – Дата доступа : 19.08. 2018.