
КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ

В настоящее время развития рыночных отношений происходит обострение конкуренции на внутреннем и на внешнем рынке. Успешное функционирование предприятий требует постоянной адаптации к изменениям, происходящим во внешней среде. При этом становится очевидной необходимость инновационного подхода в управлении предприятием и формирования стратегии его деятельности.

В качестве важнейшей составляющей стратегии предприятия можно выделить конкурентную стратегию. Она представляет собой основу эффективной работы предприятия в конкурентной среде, которая является частью внешней среды и должна быть объектом для анализа и изучения.

Как известно, основоположником концепции конкурентной стратегии признан американский экономист профессор М. Портер [1; 2]. Проблемами изучения теории конкурентной стратегии занимаются также многие зарубежные ученые. Среди них можно выделить таких, как А. Томпсон, А. Стрикленд, Дж. Траут, Э. Райс, К. Криппендорф, Г.Л. Азоев, А.Ю. Юданов, М.И. Кныш, Г.И. Олехнович, Г.С. Рахимова, Г.Г. Гусейнов и др. [3–11]. Среди белорусских ученых проблема конкурентной стратегии изучена недостаточно широко. При этом отечественные предприятия особенно нуждаются в научных разработках теории и практики ведения конкурентной борьбы, адаптированных к условиям рыночной среды национальной экономики. Конкуренция — сравнительно недавно появившаяся форма взаимодействия отечественных субъектов хозяйствования, подразумевающая необходимость рыночного соперничества, выявила острые проблемы в структуре управления большинства предприятий, неготовых оперативно реагировать на изменения экономических условий рынка. Такое положение вызвано многолетним функционированием директивно-командной системы управления экономикой, отсутствием теоретической базы и практического опыта работы в условиях конкуренции.

С нашей точки зрения, на современном этапе отдельные положения теории конкурентной стратегии должны быть уточнены и дополнены. Это относится, в частности, к понятийному аппарату концепции конкурентной стратегии и к более четкой ее классификации. Таким образом, цель данной статьи — исследование конкурентной стратегии как динамичной системы и формулирование некоторых критериев, раскрывающих ее сущность.

Основой разработки стратегии, по мнению М. Портера, является адаптация предприятия к конкурентной среде [1, 43]. *Конкурентная среда* складывается в результате влияния на рынок множества разнообразных факторов и представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений, формирующихся в процессе конкурентной борьбы и обуславливающих интенсивность конкуренции. К наиболее влиятельным факторам, формирующим конкурентную среду, традиционно относят “пять сил конкуренции”, предложенных М. Портером: рыночная власть продавцов, рыночная власть потребителей, угроза вторжения новых участников, угроза появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей, соперничество среди конкурентов [2]. Г.Л. Азоев вы-

деляет дополнительный фактор — государственную политику в области регулирования конкуренции [6, 32].

Для объективной и комплексной диагностики конкурентной среды некоторые ученые рекомендуют учитывать также тип конкуренции на рынке (монополистическая конкуренция, олигополистическая конкуренция, чистая монополия), структуру отрасли (раздробленная, концентрированная), стадию жизненного цикла отрасли (зарождение, развитие, зрелость, стагнация).

С нашей точки зрения, комплексная оценка конкурентных сил в отрасли позволяет определить их баланс в конкурентной среде и стимулировать динамику улучшения собственной позиции для предприятия. Однако мы полагаем, что конкурентная среда современного предприятия более широкая и динамичная и выходит за рамки пяти конкурентных сил М. Портера. Так, конкурентная среда практически любой отрасли экономики формируется в результате комплексного воздействия и других факторов внешней среды: глобализации экономики, развития современных информационных технологий и инноваций, демографических, экологических и социальных факторов, а также развития других отраслей экономики. Например, влияние глобализации на конкурентную среду такой отрасли экономики, как розничная торговля, сказывается не только на возможности непосредственной угрозы ужесточения конкуренции в случае прихода зарубежных компаний на белорусский розничный рынок, но и на необходимости инновационного развития всей отрасли для соответствия среднемировым стандартам. Подобным образом можно обозначить несомненное влияние и других предложенных факторов на конкурентную среду предприятий и на интенсивность конкуренции в большинстве отраслей экономики.

Одна из центральных характеристик активности конкурентной среды — интенсивность конкуренции или степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши. Поскольку непосредственную оценку связей факторов конкурентной среды определить сложно, используют косвенное измерение интенсивности конкуренции. Г.Л. Азоев выделяет три агрегированных фактора, определяющих интенсивность конкуренции: распределение рыночных долей между конкурентами, темпы роста рынка и его рентабельность [6, 38].

Неотъемлемая и существенная часть диагностики конкурентной среды предприятия — детальный анализ конкурентов и их деятельности. Наиболее полную градацию этапов анализа конкурентов, на наш взгляд, предлагает Г.Л. Азоев. Он считает, что анализ включает несколько взаимосвязанных этапов: определение цели и базы анализа, диагностика целей и намерений конкурентов, анализ рыночной доли конкурентов, изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов, исследование динамики цен конкурентов, анализ организации сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования реализации, оценка финансовой стабильности конкурентов, построение конкурентной карты рынка [6, 46].

Анализ деятельности конкурентов следует рассматривать как информационную базу для формирования конкурентной стратегии предприятия. С нашей точки зрения, процесс анализа конкурентов Г.Л. Азоева можно дополнить завершающим этапом — формированием конкурентного досье или особого возобновляемого банка данных о конкурентах. Ресурсами для получения информации в досье могут выступать личные контакты, выставки, периодическая печать и другие средства. Этот этап позволит упорядочить и консолидировать необходимые сведения о конкурентах.

После того как сформирована информационная основа о состоянии конкуренции на рынке и конкурентах, предприятию следует, по нашему мнению, выявить конкурентные преимущества, которыми оно обладает и намеревается приобрести, т.е. *конкурентный потенциал*. Г.С. Рахимова определяет его

достаточно широко: как совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых ресурсов и возможностей организации, дающая ей превосходство перед конкурентами [10, 51]. Мы полагаем, что конкурентный потенциал также включает и положение предприятия в отрасли, которое можно рассматривать как определенное конкурентное преимущество: лидер рынка, следующий за лидером, предприятие со слабой позицией, аутсайдер рынка.

Под понятием “конкурентное преимущество” мы понимаем свойство, обеспечивающее более выгодное по сравнению с конкурентами положение на рынке. Приобретение определенных конкурентных преимуществ является, на наш взгляд, главной целью разработки конкурентной стратегии.

Значимость конкурентных преимуществ неодинакова. Конкурентные преимущества низшего порядка могут быть легко скопированы и использованы конкурентами. Конкурентные преимущества высокого порядка наиболее защищены от возможности их применения конкурентами и, следовательно, имеют наибольшую ценность и связаны со значительными инвестициями. Считаем целесообразным выделить также конкурентные преимущества среднего порядка, по степени значимости находящиеся между ними. Ниже представлена наша точка зрения на возможную классификацию и распределение конкурентных преимуществ по данному признаку:

Конкурентные преимущества

высшего порядка	среднего порядка	низшего порядка
Репутация, имидж	Высокое качество товаров	Низкая цена товаров
Бренд	Дифференциация продукции	Каналы распределения и товаропроводящие сети
Инновации и модернизации	Использование современных информационных технологий	Сопутствующие услуги

Распределение конкурентных преимуществ в определенной степени относительное. Нельзя достичь превосходства над конкурентами во всем. В этой связи целесообразно определение приоритетов и разработка стратегии, наилучшим способом использующей конкурентный потенциал конкретного предприятия.

Отдельные ученые выделяют базовые или типовые конкурентные стратегии, ориентированные на различные условия конкурентной среды, конкурентные преимущества и ресурсные возможности предприятий. Так, А.Ю. Юданов использует следующую классификацию типовых конкурентных стратегий: виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная [7]. Г.Л. Азоев выделяет такие базовые конкурентные стратегии: снижения издержек; дифференциации товаров; сегментирования рынка; внедрения новшеств; немедленного реагирования на потребности рынка [6]. Типовые конкурентные стратегии М. Портера следующие: лидерство за счет экономии на издержках, сосредоточение на издержках, дифференциация, сфокусированная дифференциация [1, 58].

Полагаем, что динамичность конкурентной среды и постоянное изменение условий функционирования предприятий на рынке требуют дальнейшего развития теории базовых или типовых конкурентных стратегий, которые мы считаем целесообразным назвать “ключевыми конкурентными стратегиями”. *Ключевая конкурентная стратегия* служит основой для практической разработки конкурентной стратегии конкретного предприятия. Критерий ее выбора — конкурентный потенциал и возможность его адаптации к условиям конкурентной среды.

Развитие взглядов упомянутых ученых на конкурентную стратегию предприятия позволило предложить авторскую классификацию типов ключевых конкурентных стратегий, схематично представленную в табл. 1.

Таблица 1. Ключевые конкурентные стратегии

Стратегия	Стратегическая цель	Необходимые условия	Стратегические задачи	Конкурентные преимущества
1	2	3	4	5
Авторитарная	Лидерство на большой доле рынка	Крупное производство товаров массового потребления стандартного качества Спрос на продукцию эластичен по цене	Подавление конкурентов с более высокой ценой и снижение их рыночной доли за счет ценовой доступности товаров	Низкая цена товаров за счет низких издержек
Сегментативная	Лидерство на определенном сегменте рынка: товарном или географическом за счет узкой специализации	Разнообразие спроса по структуре	Подавление конкурентов за счет создания уникальной, но более дорогой "люксовой" продукции Удовлетворение специфических запросов потребителей	Дифференциация товаров. Уникальность продукции
Адаптивная	Лидерство в области немедленного удовлетворения потребностей покупателей, как правило, на локальном рынке	Возможность переориентации производства за короткий промежуток времени	Подавление конкурентов за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка	Опережение конкурентов за счет мобильности
Инновационная	Лидерство в области производства инновационной продукции	Отсутствие аналогичных товаров Наличие потенциала спроса Высокий научно-технический потенциал предприятия	Подавление конкурентов за счет монопольного владения новой технологией на рынке	Инновации и модернизации Отсутствие конкурентов
Брендовая	Лидерство в сознании потребителей	Наличие зарегистрированной торговой марки Комплексное проведение рекламных и других маркетинговых мероприятий для ее позиционирования	Подавление конкурентов за счет наличия престижной торговой марки	Бренд Имидж и репутация предприятия
Информационная	Лидерство в наличии и использовании веб-ресурсов	Наличие современного корпоративного сайта	Подавление конкурентов за счет активного использования возможностей глобальной сети Интернет для продвижения продукции, получения и предоставления информации	Использование современных информационных технологий
Логистическая	Лидерство в области наличия и использования каналов распределения продукции	Наличие собственных сбытовых или производственных предприятий	Подавление конкурентов за счет более эффективного приближения продукции к непосредственному потребителю	Товаропроводящие сети

1	2	3	4	5
Сервисная	Лидерство в области предоставления дополнительных услуг	Спрос на дополнительные услуги	Подавление конкурентов за счет удовлетворения потребностей покупателей в услугах	Сопутствующие услуги
Глобальная	Лидерство во многих странах	Транснациональность предприятия (ТНК, МНК) Глобализация отрасли	Подавление конкурентов в других странах. Глобальное доминирование	Эффект масштаба

Таким образом, кроме традиционных ключевых конкурентных стратегий (в нашей интерпретации — авторитарной, сегментативной, адаптивной, инновационной) предлагается также пять новых, соответствующих, по нашему мнению, современным требованиям времени: брендовая, информационная, логистическая, сервисная и глобальная.

Особое значение в ключевой конкурентной стратегии, как нам представляется, имеет установление *стратегической цели* предприятия, которую можно обозначить как намеченный конечный результат действий стратегического масштаба, достижение которого приводит к коренным изменениям стратегического положения предприятия, способствует успешному ведению конкурентной борьбы и достигается решением комплекса стратегических задач.

На базе ключевых конкурентных стратегий разрабатывается конкурентная стратегия конкретного предприятия. В нашей интерпретации *конкурентная стратегия предприятия*, направленная на возникновение, поддержание и защиту конкурентных преимуществ, позволит эффективно функционировать в конкурентной среде и получать преимущества в конкурентной борьбе, а также нейтрализовывать действия конкурентов. Основные этапы и методы формирования конкурентной стратегии обобщены и представлены ниже.

Формирование конкурентной стратегии предприятия

Этап	Структура этапа
Диагностика конкурентной среды предприятия	Факторы конкурентной среды Тип конкуренции на рынке Интенсивность конкуренции
Анализ деятельности конкурентов	Состояние развития и структура отрасли Диагностика целей и намерений конкурентов Анализ рыночной доли конкурентов Изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов Исследование динамики цен конкурентов Анализ организации сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования реализации Оценка финансовой стабильности конкурентов Построение конкурентной карты рынка Формирование конкурентного досье
Изучение конкурентного потенциала предприятия	Выявление имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ Положение предприятия в отрасли
Выбор ключевой конкурентной стратегии предприятия	Формулировка стратегической цели Создание необходимых условий Формулировка стратегических задач Определение наиболее удовлетворительной для предприятия ключевой конкурентной стратегии
Выработка собственной конкурентной стратегии	Составление плана мероприятий и механизма их реализации Определение времени проведения стратегических мероприятий
Оценка конкурентной стратегии	Анализ достигнутых результатов в сравнении с поставленной стратегической целью Проведение мероприятий по изучению возможностей для дальнейшей реализации существующей или формирования новой конкурентной стратегии

На основе изучения основных трудов по стратегии и конкурентной стратегии нами разработана *комплексная классификация конкурентной стратегии предприятия*, которая систематизирует данное понятие с позиций различных признаков (табл. 2).

Таблица 2. Комплексная классификация конкурентной стратегии предприятия

Признак классификации	Виды конкурентной стратегии (КС) предприятия	Методы конкурентной борьбы
1	2	3
Масштаб конкуренции	Местная Региональная Национальная Глобальная	Фокусирование Снижение издержек Снижение издержек Франчайзинг Экспорт Многонациональная КС Глобальная стратегия низких издержек Глобальная стратегия дифференциации Глобальная стратегия фокусирования
Положение предприятия в отрасли	КС лидера рынка	Стратегия обороны и укрепления Конфронтация с конкурентами, блокирование Атака самого себя
	КС предприятия с сильной конкурентной позицией	Стратегия постоянного наступления Специализация Дифференциация Следование за лидером Атака слабого места в силе лидера
	КС предприятия со слабой конкурентной позицией	Фланговые атаки Сбор урожая Радикальная реорганизация Поиск незанятой ниши
	КС аутсайдера рынка	Партизанская война Защита своего сегмента рынка Сокращение активов в случае поражения
Состояние развития отрасли	КС в новых отраслях	Активная реклама Снижение цен
	КС в быстрорастущих отраслях	Мобильность и быстрое реагирование Позиционирование Расширение границ рынка
	КС в отраслях, находящихся в стадии зрелости	Совершенствование технологий Снижение издержек Фокусирование
	КС в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада	Инновации Снижение издержек
Структура отрасли	КС в раздробленной отрасли	Специализация Фокусирование
	КС в концентрированной отрасли	Блокирование конкурентов Брендинг Концентрация
Стратегическая цель по достижению доли рынка	Доминировать на рынке, быть лидером Вытеснить лидера Быть в числе лидеров Вытеснить определенного конкурента Сохранить позицию Удержаться на рынке, выжить	
Характер стратегии	Атакующая КС Оборонительная КС	
Конкурентное преимущество	Авторитарная Сегментативная	Снижение цены Дифференциация товара

1	2	3
Направленность воздействия пяти конкурентных сил или влияние на них)	Адаптивная	Адаптация к условиям рынка
	Инновационная	Введение новых технологий, товаров
	Брэндовая	Создание имиджа
	Информационная	Использование сети "Интернет"
	Логистическая	Использование товаропроводящих сетей
	Глобальная	Расширение границ рынка
	Нейтрализация действующих конкурентов	
	Снижение угрозы появления новых конкурентов	
	Снижение угрозы появления товаров-заменителей	
	Нейтрализация рыночной власти поставщиков	
Нейтрализация рыночной власти покупателей		

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости концентрации усилий для изучения такого направления в деятельности предприятий, как формирование конкурентной стратегии. Об этом свидетельствует тот факт, что основные исследования по конкурентной стратегии проводятся за рубежом и не всегда могут быть применимы в условиях отечественного рынка, хотя темпы развития конкуренции и технологических изменений вынуждают сегодня отечественные предприятия бороться за выживание. Предложенные разработки могут быть полезны в методологическом плане в процессе формирования конкурентной стратегии конкретного предприятия.

Литература

1. *Портер, М.* Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. — М.: Вильямс, 2006.
2. *Портер, М.* Международная конкуренция: пер с англ. / М. Портер. — М.: Междунар. отношения, 1993.
3. *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
4. *Траут, Дж.* Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Дж. Траут, Э. Райс. — СПб.: Питер, 2007.
5. *Криптендорф, К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции: пер. с англ. / К. Криптендорф. — СПб.: Питер, 2005.
6. *Азоев, Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. *Юданов, А.Ю.* Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. — М.: АКАЛИС, 1996.
8. *Кныш, М.И.* Конкурентные стратегии: учеб. пособие / М.И. Кныш. — СПб., 2000.
9. *Олехнович, Г.И.* Конкурентные стратегии на мировых рынках: курс лекций / Г.И. Олехнович. — М.: Изд-во деловой и учеб. лит-ры, 2005.
10. *Рахимова, Г.С.* Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Г.С. Рахимова. — Казань, 2003.
11. *Гусейнов, Г.Г.* Конкурентная стратегия фирмы в условиях глобализации мировой экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Г.Г. Гусейнов. — Казань, 2002.