

## ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

**Курдюмов Александр Васильевич**

*доцент кафедры «Конкурентного права и антимонопольного регулирования», кандидат экономических наук, доцент УрГЭУ*

E-mail: Kurdyumov@usue.ru

**Махматова Севара Абдурашидовна**

*Магистр кафедры «Финансы и цифровой экономики»  
СМОП между ТГЭУ и УрГЭУ*

E-mail: sevara.makhmatova@mail.ru

**Аннотация:** В статье рассмотрен процесс разработки конкурентной стратегии компании. Кроме того в работе рассмотрена оценка по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности организации, с тем, чтобы применять синергический эффект в технологии и маркетинговой деятельности. Иными признаками выбора являются привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнеса. Конкурентная стратегия обеспечивает степень конкурентоспособности организации на том или ином рынке. Разработка конкурентных стратегий сложный процесс, анализирующий состояние среды, в которой действует организация, положение фирмы в бизнесе, действия организации и степень риска в конкретных ситуациях.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность организации, матрице Абеля, сравнительный анализ, оценка.

### ВВЕДЕНИЕ

В экономических условиях применяют различные конкурентные стратегии. Конечно, выбор наиболее подходящей для фирмы стратегии не базируется на случайном переборе, а требует максимально объективного и

комплексного подхода. Надо детально рассматривать организацию или мероприятия такой работы.

Приведем несколько методик по формированию конкурентной стратегии. Основной методикой по разработке стратегии принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой является К. Эндрюс (рис.1.2)<sup>53</sup>. Данная модель разрабатывалась американскими исследователями в течение длительного времени. Г. Минцберг называет этот подход «моделью школы проектирования», по причине того, что в его основе лежит уверенность в формулировании стратегии как процесса, опирающегося на несколько постулатов, которые проектируют стратегии.

На основе данной модели процесс разработки представляет собой точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды. Это выражается в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала компании, выраженных в отличительных способностях к развитию.

Возможности внешней деловой окружающей среды могут быть нужны для реализации сильных сторон ресурсного потенциала организации. Одновременно с этим, надо выявить угрозы внешней окружающей деловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму.

---

<sup>53</sup> Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — с. 23-24.



Рисунок 1 - Схема разработки стратегии, предложенная Гарвардской школой бизнеса

На рис. 1 представлена схема стратегического планирования, охватывающая различные этапы разработки и реализации стратегии. Вот основные этапы и компоненты схемы:

1. Оценка внешней целевой среды: Этот этап включает анализ внешних условий, которые могут влиять на организацию, идентификацию возможностей и угроз.

2. Оценка ресурсного потенциала (внутренних возможностей): Включает анализ внутренних ресурсов и способностей организации, выявление сильных и слабых сторон.

3. Выявление ключевых факторов успеха: Определение основных факторов, которые могут способствовать успеху стратегии.

4. Формулирование стратегии: На основе анализа создается стратегия, учитывающая как внешние, так и внутренние факторы.

5. Оценка и выбор стратегии: Критический анализ и выбор наиболее подходящей стратегии для реализации.

6. Ценности высшего руководства: Отражение важности взглядов и принципов руководства в процессе стратегического планирования.

7. Социальная ответственность: Учет социальной ответственности организации в процессе разработки стратегии.

8. Реализация стратегии: Практическое внедрение выбранной стратегии, с последующим мониторингом и корректировкой.

Эта схема помогает систематизировать подход к стратегическому планированию и управлению, обеспечивая комплексный взгляд на процесс разработки и выполнения стратегических инициатив.

Действительно, проанализировав литературу касательно разработки конкурентных стратегий, можно сделать вывод о том, что большинство из предлагаемых моделей в своей основе имеют сходства с методиками Гарвардской группы, или И. Ансоффа, или Г. Стейнера. Аналогичным примером этой методики служит концептуальная модель К. Боумэна.

При построении модели стратегического планирования К. Боумэна учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Но важными основополагающими являются качественные предпосылки, лежащие в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

Следует отметить, что в процессе стратегического планирования модели К. Боумэна<sup>54</sup> прослеживается четкая последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор. На рис. 2 представлена схема модели разработки стратегии К. Боумэна.

---

<sup>54</sup> Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. —с. 24.



26Раздел I. Стратегическое планирование

Анализ	Цель	Средства	Посредства	Реализация
--------	------	----------	------------	------------

Рисунок 2- Модель разработки стратегии К. Боумэна

Из вышеприведенной схеме четко видно, что сам процесс создания стратегического плана развития организации начинается с аналитической части. То есть этот этап предполагает предплановые исследования, на которых анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала компании (внутренних возможностей) для того, чтобы определить «текущее состояние дел» в фирме, а также чтобы выявить факторы будущего успешного развития.

Применение иерархического подхода при построении стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, которая понимается в качестве основного курса действий для реализации приоритетных целей развития фирмы в пределах располагающих ресурсов вариантов конкретных решений. Иными словами, базовая стратегия формируется для фирмы в целом. А затем уже происходит и разработка конкурентных стратегий.

В части характеристики содержания конкурентной стратегии основной вклад в развитие отечественной теории конкуренции внесла М.А. Голубева<sup>55</sup>. Модель стратегического управления конкурентным поведением организации представлена на рис. 3.

На схеме формирования конкурентной стратегии М.А. Голубевой можно наблюдать присутствие конкретной логики разработки и реализации конкурентной стратегии промышленных предприятий,

К сожалению, остается невыясненным начальный этап разработки конкурентной стратегии - ее цель, определяющая, в свою очередь, поставленные задачи, принципы разработки и реализации, методы планирования, разработки, реализации и контроля, а также показатели, которые характеризуют экономическую эффективность данных мероприятий.

Дискуссионной и непонятным остается последовательность этапов разработки конкурентной стратегии, которая, представляет собой: анализ внешней среды, выработку корпоративной идеологии, анализ внутренней среды (вновь не понятно, почему он проводится после предыдущего этапа, а не перед ним) и создание комплекса конкурентных преимуществ.

---

<sup>55</sup> Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — с. 25-27.

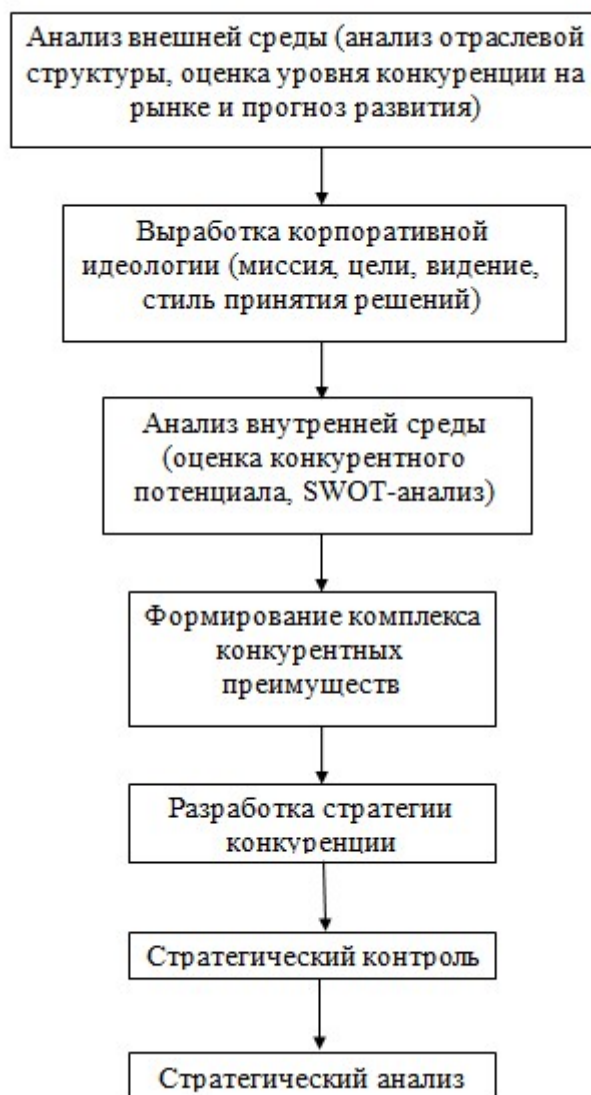


Рисунок 3 - Процесс разработки конкурентной стратегии (М.А. Голубевой)

Проанализировав выше представленные модели, рассмотрев «минусы» и «плюсы» той или иной методики, можно выделить основные этапы по разработке конкурентной стратегии. То есть в общем виде, без детализации, этапы разработки конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 4.



Рисунок 4 – Схема разработки конкурентной стратегии

Основой для выработки конкурентной стратегии компании служит информация о фирме, о конъюнктуре рынка, о рыночном положении организации, об адекватности и реальности поставленных перед компанией целей, о конкурентах и уровне конкуренции в отрасли. Следует отметить, что информация снижает неопределенность и риск, она может способствовать реализации конкретных целей компании. Именно поэтому важно своевременно получать достоверную и нужную информации.

Аналитический материал, полученный при формировании стратегии, предоставляет возможность руководству и сотрудникам, которые разрабатывали и реализовали конкурентную стратегию, иметь четкое представление о сильных и слабых сторонах фирмы. В соответствии с вышеприведенной схемой приведем некий алгоритм, который поможет разобраться и уменьшит разрыв между теорией и практикой разработки конкурентных стратегий. Далее приведем алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии компании (рис. 5).



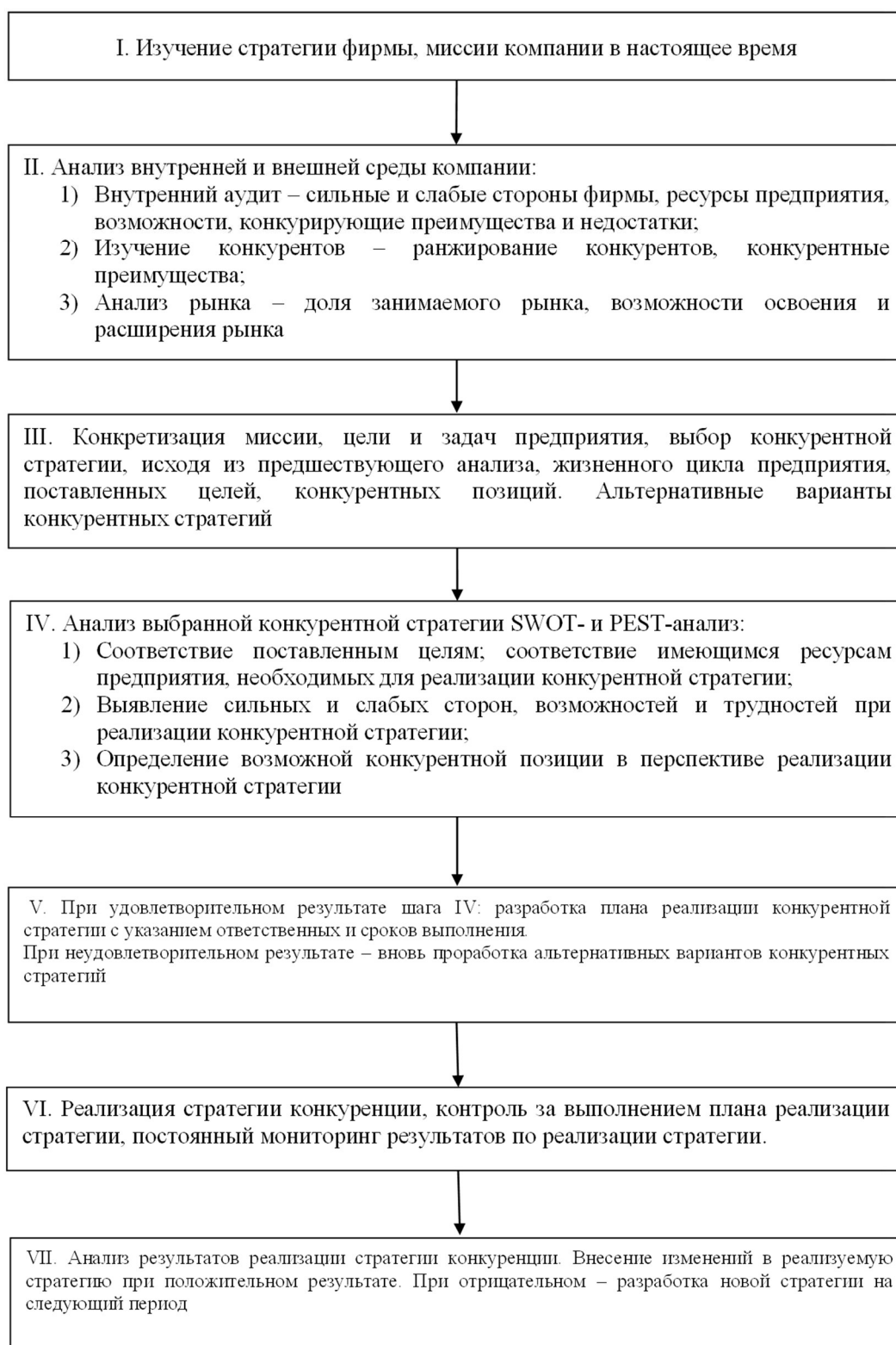


Рисунок 5 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Остановимся подробнее на некоторых инструментах стратегического анализа. Одним из значимых показателей, на базе которого можно провести сегментацию конкурентов и выделение их стратегических групп, является размер рыночной доли компаний, который определяет их конкурентный статус.

Для выявления и изучения конкурентных достоинств наиболее часто используют параметрический анализ и рейтинговую оценку. Параметрический анализ применяют в том случае, когда заказчиком является отдельная фирма и получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных Госкомстата довольно затратно, как по времени, так и по ресурсам. В данном случае информационное обеспечение - это интервью с менеджерами компании - Заказчика. Данные опираются на субъективные суждения и неформальные источники информации, именно поэтому анализ носит качественный (не формализованный) характер.

Рейтинговая оценка применяется в том случае, когда заказчиком может выступать правительственная или международная организация. Тогда информационное обеспечение, зачастую, включает в себя:

- данные, полученные путем интервьюирования менеджеров компании - Заказчика (или фирм - объектов исследования организации - Заказчика);
- сводная финансовая отчетность компаний - объектов сравнения;
- фрагментарную управленческую информацию в виде формализованных учетных таблиц, которые достаточно просты для заполнения. Эти таблицы в форме запроса рассылаются в фирмы - объекты сравнения.

Анализируя конкурентные преимущества и недостатки, можно графически отображать собранную информацию в форме лепестковой диаграммы (рис. 6):

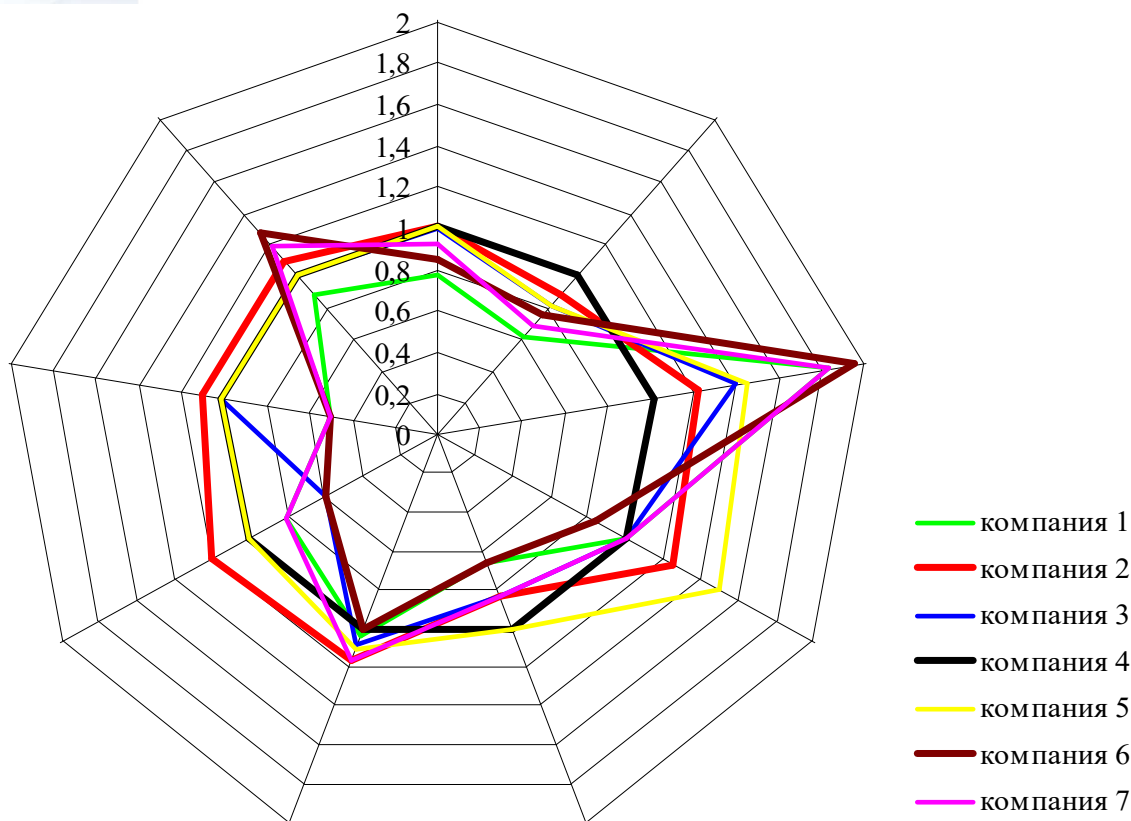


Рисунок 6 - Лепестковая диаграмма

А также графически изображают конкурентный профиль (рис. 7).

Показатель	Балловая оценка				
	1	2	3	4	5
Ассортимент					
Выгодная цена					
Качество продукции					
Технология производства					

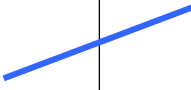


Качество обслуживания					
Рекламные кампании					

Рисунок 7 - Конкурентный профиль

Достижение конкурентного преимущества осуществляется организациям на основе решения важных задач:

1. Пути получения конкурентного преимущества.
2. Возможности по достижению конкурентного преимущества.
3. Стратегии по достижению конкурентного преимущества.
4. Оценка ответных действий конкурентов.

Наиболее простым и распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, который, как зеркальное отражение состояния дел в фирме, помогает ей определять стратегические направления дальнейшего развития. Главная идея состоит в том, что при формировании стратегии основные факторы, которые влияют на бизнес организации, рассматриваются в двух аспектах (рис. 8):

- 1) внешнем и внутреннем;
- 2) положительном и отрицательном.

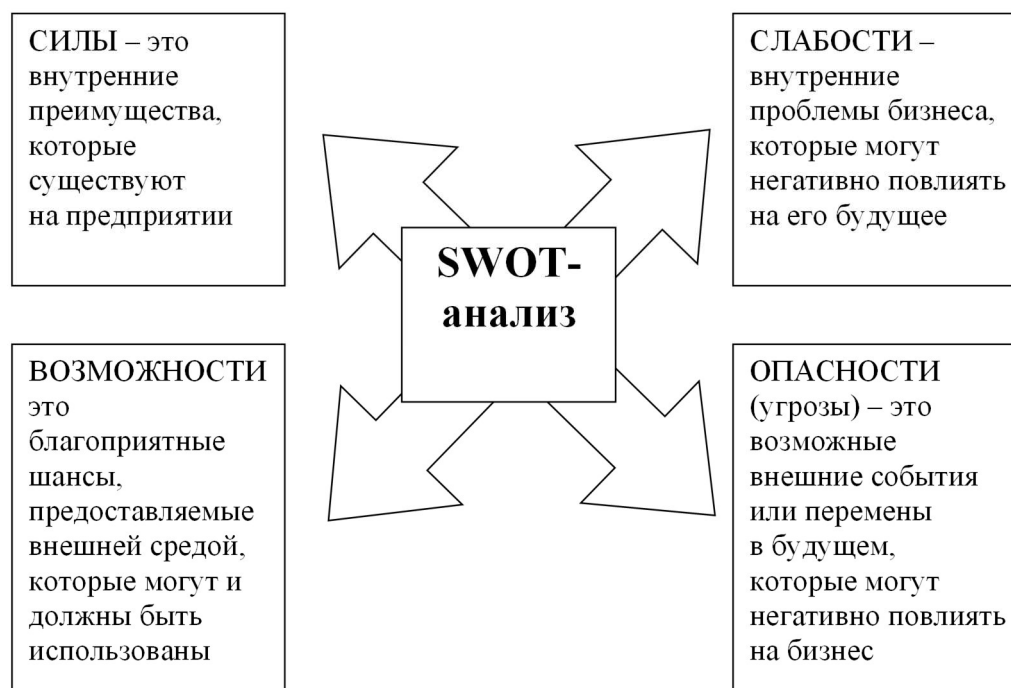


Рисунок 8 - Структура SWOT-анализа

При выборе конкурентной стратегий необходимо обратиться к гениям маркетинговой науки, которые предложили нам применять различные эффективные матрицы.

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа – табл.1.3)<sup>56</sup> позволяет применять одновременно нескольких стратегий. Она основана на том, что, выбрав нужную стратегию для стремительного роста объема продаж, можно реализовать уже имеющиеся или новые товары на уже существующем или на новом рынках.

Матрица Ансоффа представляет собой схему, которая предназначена для помощи при выборе стратегии, а также служит диагностирующим звеном.

<sup>56</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – с. 125-126.

Матрица И. Ансоффа служит инструментом описания возможных стратегий компании в условиях растущего рынка.

Таблица 1.3 - Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	диверсификация

Примечательным в матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота использования. Минусами применения планирования по матрице И. Ансоффа являются односторонняя ориентация на рост и вынужденные рамки в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

Матрица Д. Абеля (рис.9), почти устраняет «минусы» модели, которую предложил И. Ансофф. Абель определяет сферу бизнеса в трех измерениях:

- ✓ обслуживаемые группы потребителей;
- ✓ потребности покупателей;
- ✓ технология, применяемая при разработке и производстве товара.

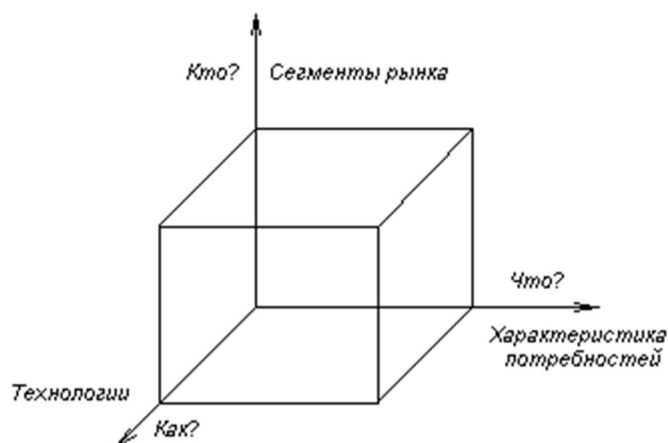


Рисунок 9 - Поле возможных стратегий (по Д. Абелью)

Самым главным критерием оценки по матрице Абея является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности организации, с тем чтобы применять синергический эффект в технологии и маркетинговой деятельности. Иными признаками выбора являются привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, конкурентная стратегия обеспечивает степень конкурентоспособности организации на том или ином рынке. Разработка конкурентных стратегий сложный процесс, анализирующий состояние среды, в которой действует организация, положение фирмы в бизнесе, действия организации и степень риска в конкретных ситуациях.

Факторы и критерии при выборе конкурентной стратегии играют огромную роль, ведь от этого зависит степень сложности и временной интервал для осуществления действий по достижению целей фирмы. Так как конкурентная стратегия определяет жёсткую связь между целями организации и стратегически правильными решениями, задачами компании и достигнутыми результатами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: «Типография «НОВОСТИ», 2010. – 176 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Аренков И. А. Маркетинговые исследования товарных рынков: учебное пособие / И.А.Аренков, Я.Ю.Салихова ; под науч. ред. Г.Л.Багиева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Ин-т магистратуры, Каф. маркетинга. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 75 с.

4. Аренков И.А., Наумов В.Н., Середохо В.А., Юлдашева О.У. Маркетинг и управление потребительской ценностью: Учебник для слушателей программ MBA. – СПб.: Изд-во «АМРОС», 2013. – 656 с.
5. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2011. — 718 с.
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
7. Богданова Т.А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т.А. Богданова. - СПб.: Специальная литература, 2014. - 310 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.- 175с.
9. Верховская О.Р. Савичев О.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 128 с.
10. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. – 328 с.