

## ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

**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

Становление рыночной экономики на территории Узбекистана сопровождается кардинальными изменениями в хозяйственной деятельности компаний. Быстротечные перемены технологий, борьба за покупателя и качество товаров и услуг, повышение конкуренции приводит, в итоге, к тому, что организации должны по-новому оценить ряд вопросов, касающихся формирования и развития стратегий их деятельности.

Также развитие экономики в Узбекистане пошагово приводит к тому, что меняется «рынок продавцов» на «рынок покупателей». При этом организации часто реагируют на такие изменения рыночных условий только активной позицией в сфере сбыта. Но все же одним из условий долгосрочной конкурентоспособности фирмы, ее стабильного положения на рынке в современной ситуации, является осознание компанией необходимости разработки конкурентной стратегии.

Каждая компания, работающая в той или иной отраслевой сфере, имеет конкурентную стратегию, которая заранее сформулирована или стихийно согласно обстоятельствам рынка. Такая стратегия может сформироваться на плановой основе или возникнуть стихийно в связи с деятельностью разных подразделений организации. Когда решают поставленные задачи, каждое функциональное подразделение использует подходы согласно, его профессиональной специфике и мотивацией руководителя, отвечающего за это подразделение.

Конкурентная стратегия организации является эффективным инструментом развития компании в условиях, когда ограничены ресурсы фирмы и присутствует на рынке жесткая конкуренция. Стратегия конкуренции разрабатывается на основе определения стратегических целей и способов их достижения, которые, в свою очередь, позволяют определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

В работе проанализирована деятельность ООО «I EDU GROUP», проведен анализ конкурентоспособности фирмы с помощью маркетингового исследования по выявлению потребительских предпочтений при выборе металлоизделий и организации, определены сильные и слабые стороны организации, проанализирована деятельность основных конкурентов на рынке цветных металлоизделий.

На основе выявленных недостатков и достоинств компании были предложены мероприятия по реализации конкурентной стратегии «окружения», которая в свою очередь ставит цель – устранение недостатков с помощью вывода их же в преимущества компании. Для достижения данной цели были предложены следующие мероприятия: разработка сайта, расширение пакета дополнительных услуг и углубление ассортимента.

В.А. Баринов в книге «Стратегический менеджмент» рассматривает конкурентные преимущества как определенные характеристики, свойства, особенности товара, марки, которые создают им некое превосходство над аналогичными товарами различных изготовителей. Такие характеристики могут относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, а также к формам организации производства, сбыта, продаж и т.п.<sup>57</sup>

Другими словами, конкурентные преимущества – это все то, что обеспечивает фирму лучшими условиями ведения бизнеса относительно других «игроков» рынка, в том числе преимущества по эффективности применения всех видов ресурсов.

Невозможно добиться преимущества над соперниками рынка по всем коммерческим характеристикам, свойствам продукции и способам продвижения товара на рынке сбыта. Требуется выбрать приоритеты и разработать соответствующие им стратегии конкуренции, которые учитывали бы сильные стороны компании. Конкурентная стратегия обеспечивает преимущества в долгосрочной перспективе, которая оценивается продолжительностью в 3–5 лет.

М. Портер выделяет пять факторов, которые определяют состояние конкуренции. Пять конкурентных сил - угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть потребителей,

---

<sup>57</sup> Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 27-28.

рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами - отражают тот факт, что конкуренция выходит далеко за рамки действующих игроков. Покупатели, поставщики, субституты, потенциальные участники - все это «конкуренты» для предприятий, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком объемном смысле может быть определена как расширенное соперничество<sup>58</sup>.

Стратегия конкуренции – это стратегия взаимодействия организации с конкурентами на конкретном сегменте. Это позволяет, с одной стороны, избежать однобокого рассмотрения стратегий конкуренции как методов конкурентной борьбы предприятий на рынке. На современных рынках стратегия конкуренции фирмы может создаваться исходя из всех форм осуществления фирм на рынках: конкурентной борьбы, скрытого или открытого сотрудничества, игнорирования. С другой стороны, оно ставит акцент на территориальной области конкуренции (конкретный рынок или его сегмент), что в свою очередь помогает выделить специфические черты стратегии конкуренции:

- разнообразные стратегии конкуренции, это связано с обилием рынков, на которых функционирует фирма (хотя в принципе допускается ситуация единой стратегии для всех рынков);

- применение различных стратегий конкуренции на одном и том же рынке, это связано с присутствием разных групп конкурентов (сотрудничество с одними группами, борьба относительно других, игнорирование третьих);

- стратегия конкуренции может затрагивать внутренние бизнес – процессы (как, например, стратегия лидерства в издержках), но проявляется на рынке через стратегию маркетинга и комплекс маркетинговых действий;

---

<sup>58</sup> Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. — с. 39-40.

- трудность формирования стратегии конкуренции для компании и сложность выявить аналогичные стратегии у конкурентов. Вообще, стратегию конкуренции можно наблюдать через систему тактических шагов.

Корпоративная стратегия – это общий план управления, который охватывает всю фирму, все сферы ее деятельности. Такая стратегия включает в себя действия, которые предпринимаются для сохранения своих позиций в разных отраслях деятельности, и подходов, которые используются для управления делами организации. Корпоративная стратегия всеобъемлюще захватывает весь хозяйственный портфель компании. Деловая или конкурентная стратегия базируется на принципах, которые связаны с управлением и направлены на обеспечение процветающей деятельности в одной стратегической зоне хозяйствования. Многие исследователи считают, что сама суть деловой стратегии заключается в том, чтобы визуальным образом отобразить, как можно завоевать сильные и долгие конкурентные преимущества. Функциональная стратегия определяет управление текущей деятельностью какого-то обособленного подразделения или основного функционального направления внутри конкретной сферы деятельности. Операционная стратегия подразумевает конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве ключевыми оперативными единицами, когда решаются каждодневные оперативные задачи, которые имеют стратегическую важность.

Все вышеприведенные типы стратегий взаимосвязаны, самым важным условием успешной работы компаний на рынке является обоснование и реализация стратегий на любом управленческом уровне. Также нельзя не отметить, что одними из наименее изученных в теории и практике стратегического управления вопросов, являются те, которые связаны с обоснованием и реализацией конкурентных, или деловых стратегий. На этапе усиления конкуренции практический интерес со стороны коммерческих организаций к этим стратегиям увеличивается, поэтому необходимо понять,

что в настоящее время проблемы, которые связаны с разработкой и реализацией конкурентных стратегий, являются актуальными.

Можно сформировать классификационную модель конкурентных стратегий организации (рис. 1).

Один из базовых подходов к выбору конкурентных стратегий опирается на оценку конкурентоспособности фирмы и планирования ее конкурентного положения. Этот подход разработан М. Портером.

Исследователь выделил три основные конкурентные стратегии, которые обладают универсальной применимостью, с их помощью фирма обеспечивает себе конкурентные преимущества. Стратегия лидерства (доминирования) по издержкам, представляет собой первую базовую конкурентную стратегию. Данная стратегия позволяет добиваться уменьшения себестоимости товара по сравнению с конкурентом с помощью внутренних преимуществ и применения организационных и производственных «ноу - хау». Второй базовой конкурентной стратегией по мнению М. Портера является стратегия дифференциация продукции. Эта стратегия ориентирована на потребителей, которые готовы заплатить больше денежных средств, но за лучшее качество или за широкий набор потребительских свойств продукта. Дифференциация может быть горизонтальной и вертикальной. Фокусирование - это сосредоточение усилий на определенном сегменте рынка (потребительской нише), который характеризуется особыми потребностями для лучшего удовлетворения покупателей по сравнению с конкурентами. Фокусирование является третьей базовой конкурентной стратегией, согласно подходу М. Портера. Данная стратегия может быть основана на дифференциации, на лидерстве по издержкам, либо на том и другом одновременно, однако в пределах целевого сегмента рынка.



Рисунок 1 - Классификация конкурентных стратегий

Для обеспечения конкурентного преимущества организация должно сосредоточиться только на одной базовой или основной конкурентной стратегии. М. Портер утверждает, что самая большая стратегическая ошибка

руководителей компаний заключается в попытке использовать все базовые стратегии одновременно<sup>59</sup>.

В конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество фирмы на рынке может быть определено тремя ключевыми способами (табл. 1).

Таблица 1 - Общая конкурентная матрица М. Портера

|                            |         |                                  |                                      |
|----------------------------|---------|----------------------------------|--------------------------------------|
|                            |         | <b>Конкурентное преимущество</b> |                                      |
|                            |         | Снижение издержек                | Дифференциация<br>продукции          |
| <b>Область конкуренции</b> | Широкая | <b>I</b><br>«Ценовое лидерство»  | <b>II</b><br>«Продуктовое лидерство» |
|                            | Узкая   | <b>III</b><br>«Лидерство в нише» |                                      |

Продуктовое лидерство базируется на политике дифференциации продукции (создается ценность для потребителей). Главную роль здесь играет маркетинг. Особое внимание уделяется модернизации продукции, приданию ей большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, созданию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности продукции для покупателей приводит к тому, что он может платить за необходимую для него продукцию более высокую цену. Повышение цены, которая будет приемлема для

<sup>59</sup> Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. — с. 73-80.

потребителя, предусматривает и повышение издержек, которые несет компания при производстве и поддержании элемента дифференциации.

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» продукции. Она защищает фирму от конкурентов, обеспечивает стабильное положение на рынке. Задача маркетинга состоит в том, чтобы постоянно следить за предпочтениями покупателей, контролировать их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, который соответствует данной ценности.

Наряду с этим, имеются риски, которые связаны с дифференциацией. Это относится к тому, что:

- 1) конкуренты могут существенно уменьшить издержки (по отношению к компании) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам;
- 2) может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции;
- 3) конкуренты начнут копировать товар лидера.

В литературе довольно распространен и «биологический» подход<sup>60</sup> к классификации конкурентных стратегий. существуют следующие четыре стратегии конкуренции на товарном рынке:

1. Виолентная («силовая») стратегия – это стратегия превосходства над другими на рынке. Она в основном ориентируется на высокую степень производительности и снижение затрат производства, и тем самым, и уменьшения цены для потребителя.

2. Пациентная (нишевая) стратегия базируется на выпуске ограниченного количества товара отличного качества. Организации, которые

---

<sup>60</sup> Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития // Маркетинг. – 2011. - №2. – с.37-48

придерживаются этой стратегии, стараются воздержаться от конкуренции с ведущими организациями и попытаться занять на рынке собственную нишу, которая будет недоступна для виолентов.

3. Коммутантная (еще называют «приспособительная») стратегия направлена на очень быстрое удовлетворение мелких по объему, быстротечных, часто меняющихся потребностей. Исследователи в маркетинге считают, что именно коммутантная стратегия является преобладающей среди новых российских коммерческих компаний.

4. Эксплерентная (пионерская) стратегия ориентируется на глобальные новшества и создание новых потребностей и спроса на принципиально новую продукцию. Такую стратегию можно наблюдать в постиндустриальной эпохе и реакции у частных предпринимателей на динамику изменений на самом рынке. Применять могут такую стратегию организации, которые имеют в своем арсенале хороший научно-технический потенциал и предпринимательский стержень.

Другим значимым критерием, с помощью которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащая предприятию. Ф, Котлер<sup>61</sup> подразделяет все конкурентные стратегии на четыре вида: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и аутсайдера («нишера»).

Лидер рынка, занимающий доминирующую позицию на рынке, может применять в своей работе определенный набор стратегий: расширение первичного спроса, оборонительную, наступательную, стратегию демаркетинга. Стратегия расширения первичного спроса направлена на поиск новых потребителей продукции. Тем самым, расширяя таким способом

---

<sup>61</sup> Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2013. – с.292-299.

базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, которые действуют на рынке в настоящее время.

Стратегии «бросающего вызов» придерживаются компании, не занимающие доминирующей позиций на рынке. Такая организация может избрать себе стратегию следования за лидером, или стратегию атаки лидера. В основном выделяют два типа атаки: фронтальную и фланговую. Фронтальная подразумевает использование против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, при этом не пытаясь обнаружить его слабые места. Фланговая заключается в борьбе с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

«Следующий за лидером» - конкурент с малой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение и согласовывает свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такое поведение прежде всего имеет место быть на оSMARTополистическом рынке, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам довольно высока. Таким образом, каждый конкурент пытается избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем компаниям.

«Специалист» (аутсайдер, «нишер») выступает преимущественно на одном или нескольких сегментах, но не на всем рынке. Данная конкурентная стратегия похожа с одной из базовых стратегий бизнеса - стратегией концентрации.

Согласно матрице конкурентных преимуществ Ф. Котлера<sup>62</sup> (табл. 2), лидер рынка, занимающий привилегированное положение на рынке, вносит самый большой вклад в его развитие. Лидер - это своеобразная «точка отсчета» для конкурентов, нападающих, подражающих или избегающих его.

<sup>62</sup> Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2013. – с.292-299.

Фирма - лидер имеет в своем арсенале значительные стратегические возможности.

Таблица 2 - Матрица конкурентных преимуществ

| <b>Позиция на рынке</b>             | <b>Упреждающие</b>                            | <b>Пассивные</b>      |
|-------------------------------------|---|-----------------------|
| <b>Лидеры рынка</b>                 | «Захват», «Защита»                            | «Перехват»            |
| <b>Преследователи лидеров рынка</b> | «Блокировка»<br>«Атака в лоб»<br><br>«Прорыв» | «Следование по курсу» |
| <b>Организации, избегающие</b>      | «Сосредоточение сил на выгодных участках»     | «Сохранение позиций»  |

Преследователь лидера рынка — это компания, не занимающая сейчас доминирующего положения, но желающая «победить» лидера с помощью накопления большего набора конкурентных преимуществ.

Компании, которые избегают прямой конкуренции с игроками на рынке, готовы жить мирно с лидером и согласны со своим рыночным положением.

Когда фирма занимает определенное положение на рынке, то она обычно прибегает к применению активных или пассивных стратегии для того, чтобы обеспечить свои конкурентные преимущества.

«Захват рынка» — повышение спроса на товары компании за счет применения лидерства (будь то продуктовое или ценовое), поиска новых покупателей, повышения интенсивности потребления и др.

«Защита рынка» — воздействие на «своих» покупателей для того, чтобы удержать их в сфере деятельности компании, к примеру, с помощью рекламных кампаний, сервиса, стимулирования и др.

«Блокировка рынка» — не давать возможности преследователям рынка добиваться больших успехов в таких маркетинговых областях, как продукция, распределение, ценовое решение и т.д.

«Перехват» — реакция на модификацию товаров или услуг преследователей для снижения эффективности.

«Атака в лоб» («Фронтальная атака») — при фронтальном наступлении атакуются и товар конкурента, и реклама, и цены, и система сбыта. В качестве альтернативы можно отметить ценовую войну (атакующий убеждает рынок в том, что его продукт не уступает по качеству продукту лидера, но выгоднее по цене).

«Прорыв» («Фланговая атака») — в случае фланговой атаки выбирается направление: географическое (действия в том регионе, где конкурент «дремлет») или сегментационное (удовлетворение тех нужд потребителей, которые пока не покрыты конкурентом). Можно отметить, что фланговая атака более эффективна, по сравнению с фронтальной атакой.

«Окружение» — обозначает резкую попытку захвата большей части территории конкурента при наступательных действиях на нескольких фронтах. Попытка окружения имеет смысл в том случае, когда захватчик имеет значительные ресурсы и уверен, что молниеносные действия отобьют желание защищаться у обороняющихся.

«Следование по курсу» — сокращение уровня риска ответных действий лидера, к примеру, в ценовом сегменте.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» — выбор той рыночной ниши, которая не будет привлекательна для серьезных конкурентов.

«Обход» — цель: напасть на самые доступные рынки и увеличить ресурсную базу компании. Эта стратегия имеет три компонента:

— диверсификация продукции;

— географическая диверсификация рынков;

— внедрение новых технологий.

«Сохранение позиций» — поддержание постоянной позиции в рыночной деятельности, которая не вызывает внимания конкурентов (статус-кво).

Таким образом, приведенные конкурентные стратегии необходимо применять в соответствии с размером организации и от занимаемой доли на рынке, а также в зависимости от конкурентной среды в целом.

### 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.-Петербур. 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 МВА. – 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 «Прспект», 2014. – 328 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296 с.