

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ**

В статье рассмотрено влияние конкурентных преимуществ на выбор стратегии в процессе конкурентной борьбы. Проанализированы сущность понятия конкурентоспособность и его составляющие. Определены понятия конкурентоспособность и конкурентные преимущества. Обоснована значимость определения конкурентных преимуществ при формировании стратегии для конкурентной борьбы. Установлены и проанализированы методы определения конкурентных преимуществ. Выявлено влияние конкурентных преимуществ на выбор стратегии предприятия для успешного функционирования. Предложены основные типы конкурентных стратегий для украинских предприятий. Кроме того, на основании проведенного исследования, высшее руководство сможет выбирать оптимальную стратегию поведения в конкурентной среде. Данные предложения станут полезными для топ-менеджеров и дирекции фирм. Анализ показал, что предприятия не уделяют достаточного внимания оценке своих конкурентных преимуществ. В рыночных условиях могут расти только конкурентоспособные предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентная борьба, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, предприятие, эффективное функционирование.

*Бровкова Елена, Панкратова Анна*

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ**

У статті розглянуто вплив конкурентних переваг на вибір стратегії в процесі конкурентної боротьби. Проаналізовано сутність поняття конкурентоспроможність та його складові. Визначено поняття конкурентоспроможність і конкурентні переваги. Обґрунтовано значущість визначення конкурентних переваг при формуванні

стратегії конкурентної боротьби. Встановлені та проаналізовані методи визначення конкурентних переваг. Виявлено вплив конкурентних переваг на вибір стратегії підприємства для успішного функціонування. Запропоновано основні типи конкурентних стратегій для українських підприємств. Крім того, на підставі проведеного дослідження, вище керівництво зможе вибирати оптимальну стратегію поведінки у конкурентному середовищі. Дані пропозиції стануть корисними для топ-менеджерів й дирекції фірм. Аналіз показав, що підприємства не приділяють достатньої уваги оцінці своїх конкурентних переваг. В ринкових умовах можуть рости лише конкурентоспроможні підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, конкурентна боротьба, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підприємство, ефективне функціонування.

*Brovkova Elena, Pankratova Anna*

## **THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMPETITIVE STRATEGY**

In this paper, the influence of competitive advantage on the choice of strategy in the process of competition. Analyzed the essence of the concept of competitiveness and its components. Defined the concepts of competitiveness and competitive advantage. Substantiates the importance of the determination of competitive advantages in developing strategies for competition. Installed and analyzed methods for determining competitive advantage. The effect of competitive advantages on the choice of strategy of the enterprise for successful functioning. The main types of competitive strategies for Ukrainian companies. In addition, on the basis of the study, the top management will be able to choose optimum strategy of behavior in a competitive environment. These suggestions will be useful for top-managers and management firms. The analysis showed that enterprises do not pay sufficient attention to the assessment of their competitive advantages. In market conditions can only grow a competitive enterprise.

**Keywords:** strategy, competition, competitive advantages, competitiveness, enterprise, effective functioning.

**Постановка проблемы.** В настоящее время для успешного роста и развития фирмы необходима конкурентная среда. Чтобы эффективно осуществлять в такой среде деятельность, предприятию нужно определить свои конкурентные преимущества. На основании такого анализа уже высшее руководство выбирает стратегию поведения в конкурентной среде. Анализ показал, что предприятия не уделяют достаточного внимания оценке своих конкурентных преимуществ.

Учитывая современную ситуацию, народнохозяйственный комплекс Украины функционирует в сложной экономической ситуации. Кризисные явления в экономике сказываются на развитии промышленности. Ухудшение технического и технологического состояния производства, кризис платежей, пассивная инвестиционная деятельность, потеря традиционных рынков сбыта из-за неконкурентоспособности, медленная структурная перестройка - все это приводит к простоям большого количества предприятий и производств. А это, в свою очередь, негативно сказывается на развитии конкуренции в Украине. В рыночных условиях могут расти только конкурентоспособные предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследования в области конкурентоспособности предприятий проводили как зарубежные, так и отечественные исследователи, а именно: О.М. Николук, Я.Б. Базилук, Н.О., Грицишин, Г.Л. Азоев, О.С. Виханский, О.Ф. Оснач, О.М. Скибицкий, Н.И. Горбаль. Анализ литературных источников показал, что существуют различные подходы к выявлению конкурентных преимуществ. Однако не исследована целесообразность обоснования и исследования влияния конкурентных преимуществ на выбор стратегии.

**Цель исследования.** Уточнить понятие конкурентоспособность, установить методы определения и оценки конкурентных преимуществ, а также выявить влияние конкурентных преимуществ на выбор стратегии предприятия для успешного функционирования.

**Изложение основного материала.** Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной борьбы по сравнению с аналогичными объектами, оперирующих на данном рынке. Она

определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами

на данном рынке [1].

С целью уточнения сущности конкурентоспособности предприятия определим ключевые характеристики понятия [2].

*Относительность.*

Конкурентоспособность предприятия определяется относительно определенных конкурентов, поэтому в отношении одних соперников предприятие может быть конкурентоспособным, а в отношении других — нет. Следовательно, во время описания конкурентоспособности какого-либо предприятия важно правильно выбрать базу для оценки и рассмотрения, куда должен относиться успешнейший конкурент на рынке.

*Объективность.*

Предусматривается, что конкурентоспособность определяется для конкретного объекта — предприятия, параметры которого основательно исследуются и сравниваются с конкурентами.

*Динамичность.*

Параметры конкурентоспособности периодически изменяются под влиянием среды функционирования.

*Интегрированность.*

Не правильно оценивать конкурентоспособность всего предприятия только по отдельным элементам (продукт, доля рынка), так как в таком случае понимание этого понятия будет односторонним. Конкурентоспособность должна в полной мере раскрывать все аспекты его функционирования, демонстрируя конкурентные преимущества.

*Принадлежность к конкретному конкурентному рынку.*

Конкурентоспособность идентифицируется на соответствующем рынке в зависимости от масштабов и объемов деятельности предприятия. При этом речь о конкурентных рынках, так как если рынок монополизированный или олигополия, тогда какими бы параметрами не характеризировалось предприятие, оно не сможет даже зайти на такой рынок из-за барьеров.

*Необходимость целенаправленного формирования.*

Предприятие не может быть конкурентоспособным на конкретном рынке не прилагая к этому комплексу усилий в различных сферах (товарной, технологической, производственной,

финансовой, инновационной и т.д.). Конкурентоспособность является результатом успешно реализованных управленческих решений на всех уровнях системы менеджмента.

*Имманентность.*

Конкурентоспособность предприятия является внутренне определенной характеристикой, при помощи которой можно идентифицировать какое-либо предприятие, функционирующие на конкурентном рынке.

*Декомпозиционность.*

При анализе конкурентоспособности важно не только определить ее уровень, но и диагностировать за счет каких сфер и составляющих деятельности сформированы конкурентные преимущества. Это обусловлено тем, что каждое предприятие должно иметь информацию о собственных преимуществах и недостатках с целью обеспечения постоянного улучшения параметров собственной деятельности.

*Унифицированность.*

Понимание конкурентоспособности должно быть идентичным у всех участников рынка и заинтересованных субъектов. Это делает невозможным разнообразное трактование определенных оценок, выводов и показателей, а также предупреждает осознанное манипулирование информацией и преувеличение параметров конкурентоспособности отдельных предприятий.

*Адекватность.*

Речь о том, что конкурентоспособность должна отображать реальное состояние на рынке, отвечать действительности, а не иметь формальное значение.

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счёт конкурентных преимуществ, на которых строятся базовые стратегии конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество – это преимущество, которое обеспечивает доходы, превышающие среднеотраслевой уровень, и способствует завоеванию прочных позиций на рынке; залог успешного существования и развития фирмы [3].

По мнению М. Портера, конкурентное преимущество является основой для определения позиций предприятия в отрасли.

Конкурентные преимущества, которые обеспечивают устойчивость предприятия, подразделяются на преимущества низкого

и высокого порядка [3]. Основными характеристиками преимуществ низкого порядка являются их неустойчивость и возможность легко быть потерянными. Например, возможность использования дешёвых ресурсов, таких как рабочая сила, сырьё и материалы, энергия.

Создание конкурентных преимуществ высокого порядка связано с большими затратами материальных и временных ресурсов. Однако, именно благодаря такому виду преимуществ обеспечивается достижение устойчивого конкурентоспособного состояния субъекта хозяйственной деятельности. К таким преимуществам относят уникальную продукцию, уникальную технологию и высококвалифицированных специалистов, а также репутацию фирмы.

Определить наличие конкурентных преимуществ как низкого, так и высокого порядка можно с помощью таких основных методов:

- SWOT-анализ;
- PIMS-анализ;
- Национальный ромб.

Рассмотрим каждый метод.

Этапы SWOT-анализа (Strength Weakness Opportunities Threats) конкурентных преимуществ фирмы:

- изучение силы фирмы, ее конкурентных преимуществ в области;
- изучение собственной фирмы.

Применяя метод SWOT-анализа, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [4].

Метод PIMS (Profit Impact of Market Stratedy) - анализ влияния рыночной стратегии на прибыль - разработан в середине 60-х годов [5]. Метод PIMS-анализа обобщает все переменные параметры, влияющие на долгосрочную прибыльность компании; оценивает соответствие структуры производства структуре потребностей (рис. 1).

Национальный ромб – это система, компоненты которой взаимно усиливаются, каждая детерминанта влияет на все остальные (рис. 2). Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминант возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов, или в отраслях, где слабо используются сложные технологии. Преимущество на одной из детерминант не является основанием для преимущества в отрасли [6].

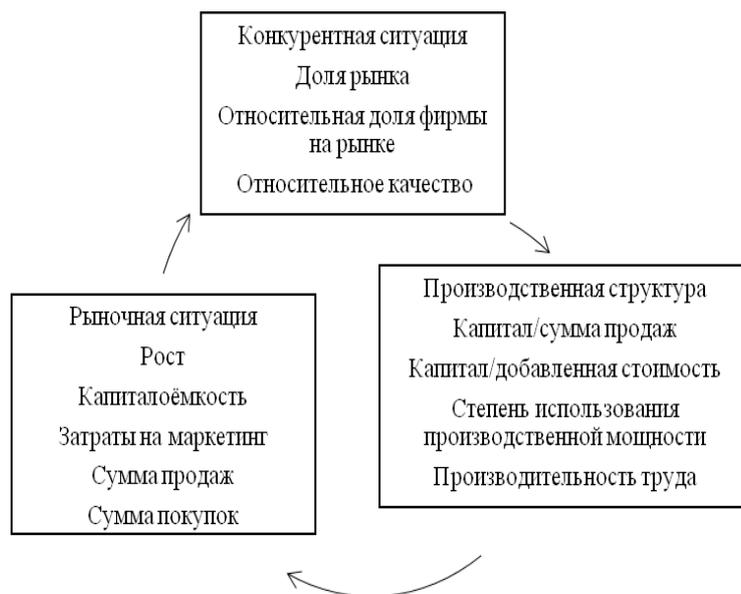


Рис. 1. Определяющие факторы прибыльности в анализе методом PIMS

При этом, можно выделить три фактора удержания конкурентного преимущества (по М.Портеру [2]).

Первый фактор определяется источником преимущества. Существует целая иерархия конкурентного преимущества, учитывая их возможность удержать. Преимущества низкого ранга легко могут получить и конкуренты (дешевая рабочая сила, сырье). Преимущества высшего порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров и услуг, репутация фирмы, связи с клиентурой) можно удерживать длительное время, но это связано со значительными инвестициями и риском.

Второй фактор определяется количеством имеющихся в фирме реальных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

Третий фактор заключается в постоянной модернизации производства и торгового процесса.

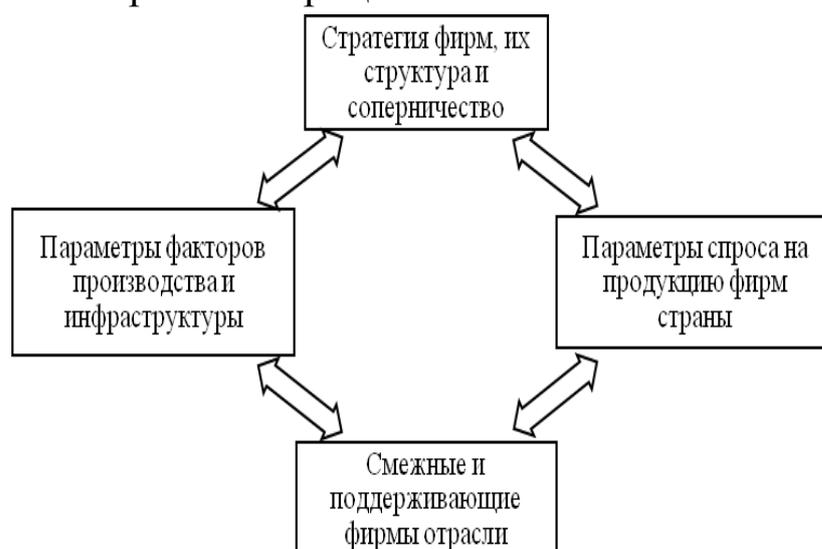


Рис. 2. Детерминанты конкурентного преимущества метода «Национальный ромб»

Основные типы стратегий конкурентных преимуществ можно изобразить схематично (табл. 1). Диапазон конкуренции означает широту номенклатуры товаров, которые планируется производить и продавать [6].

Таблица 1

Основные типы конкурентных стратегий

Диапазон конкуренции	Вид конкурентного преимущества	
	Низкие издержки	Специализация
Широкий	1. Ориентация на издержки 	2. Уникальность и лидерство по качеству 
Узкий	3. Акцент на издержки 	4. Выборочная специализация 

Раскроем сущность каждого типа стратегии. Пусть предприятие А действует по стратегии 2. Это означает, что предприятие производит продукцию высшего сорта, с широкой номенклатурой, а также продукцию нового типа, с уникальными параметрами. Естественно, что продукция А дорогая, но это лучшее, что может найти покупатель, который имеет средства и стремится получить уникальный продукт высшего качества.

Предприятие Б также производит широкий ассортимент товаров, однако действует по стратегии 1. Это означает, что предприятие Б выпускает большой ассортимент стандартного, высокого качества продукта и по стандартной (ниже, чем у предприятия А) схеме ценообразования.

Предприятие В не имеет возможности выпускать широкий ассортимент товаров. Поэтому оно концентрируется на выпуске товаров одного или двух типов, т.е. придерживается стратегии 4. Продукция этого предприятия имеет высокий уровень и стоит, соответственно, дорого. Но покупатель, которому нужен качественный, надежный товар и которому нечем платить, покупает его у предприятия В.

Предприятие Г также пока не может обеспечить выпуск широкого ассортимента продукции, а потому конкурентоспособность обеспечивает за счет выпуска товаров нескольких типов. Однако эти товары дешевые и поэтому доступны даже малообеспеченным потребителям, которые не выдвигают высоких требований к качеству товаров (стратегия 3).

Базовая стратегия конкурентоспособности является необходимым для эффективного использования возможностей и сильных сторон деятельности предприятия с учетом его позиции на рынке.

Согласно классификации предприятий определяют базовые стратегии обеспечения их конкурентоспособности [6]. В таблице 2 приведены возможные базовые стратегии конкурентоспособности предприятий, которые составляют интерес в условиях развития рыночных отношений.

Разным группам украинских предприятий свойственны различные виды конкурентных стратегий. Эти стратегии, в свою очередь, имеют определенные возможности реализации. Так, для крупных технологически ориентированных компаний долгосрочное поддержания конкурентоспособности связано, прежде всего, с

изменением производственного аппарата. Для предприятий с высоким научно-производственным потенциалом стратегические решения предусматривают разработку новых видов продукции и ее вывода на рынок. Для фирм, которые направляют свою деятельность на удовлетворение первоочередных потребностей населения, важным является рациональное поведение на рынке своего продукта.

Таблица 2

Базовые стратегии конкурентоспособности предприятий [6]

Предприятия	Характеристика типа предприятий	Возможные базовые стратегии конкурентоспособности
1	2	3
Технологического типа	Функционируют на основе системы базовых технологических процессов, изменение которых привело бы к изменению профиля предприятия и, по сути, к организации нового предприятия.	Стратегия лидерства по издержкам; сфокусированная стратегия низких затрат
Конъюнктурного типа	Базируются на реактивном взаимодействии с рынком, не обладают стабильной технологией и производят изделия, которые не требуют сложного освоения производства	Стратегия оптимальных издержек
Маркетингового типа	Ориентируются на текущие потребности рынка, пытаются вовремя подготовить технологию к будущим потребностям рынка, активно влияют на рыночный спрос будущих периодов	Стратегия «партизанской войны»; стратегия предварительного удара
«Технологической атаки»	Эволюционно меняют технологию производства под влиянием НТП, единолично или раньше других совершают скачкообразные изменения в технологиях	Наступательная стратегия
Виоленты	Фирмы-гиганты, на которых производство стандартных товаров можно наладить эффективнее и с меньшими затратами, чем производство небольших партий дифференцированных товаров	Виолентная стратегия – ставка на снижение затрат производства
Эксплеренты	Фирмы, которые занимаются рискованным бизнесом и первыми выходят на рынок с новым продуктом	Эксплерентная стратегия – ориентация на радикальные нововведения
Коммутанты	Малые неспециализированные предприятия	Коммутантная стратегия – гибкое удовлетворение локальных потребностей рынка

Продолж. табл. 2

1	2	3
---	---	---

С моноsegmentным рынком поставщиков	Сотрудничество с одним (одной группой) поставщиком и закупка у него 90 % ресурса определённого вида	Стратегия вертикальной диверсификации
С доминантно-segmentным рынком поставщиков	На одного поставщика приходится 70-90 % объёма закупки ресурса определённого вида	Стратегия вертикальной диверсификации; стратегия качества ресурсов
С полиsegmentным рынком поставщиков	Предприятие сотрудничает с большим количеством поставщиков	Стратегия качества ресурсов
Лидер	Фирма занимает ведущее место, развивает новые технологии, предлагает рынку новые продукты	Стратегия обороны и укрепления
Идущие за лидером	Копирование действий лидера, затраты больших средств на адаптацию производства к номенклатурной динамике лидера	Наступательная стратегия; стратегия имитации; стратегия партизанской войны
Аутсайдер	Работает на «хвостах» жизненного цикла изделий	Стратегия «сбора урожая»; стратегия отступления
Функционирует на насыщенном рынке	Уменьшает объёмы производства, стимулирует спрос	Стратегия экспорта; стратегия сокращения издержек производства и реализации продукции; стратегия использования конкурентных преимуществ
Действует на ненасыщенном рынке	Сложность в выборе самых эффективных технологий и преимуществ в свойствах товара	Стратегия инновационного подхода к маркетингу; стратегия стимулирования торговли
Действует на застойном рынке	Функционирование в условиях ослабления спроса и снижения рентабельности продукции	Стратегия выделения перспективных направлений бизнеса; фокусирование

### **Выводы и перспективы использования исследования.**

Конкурентоспособность предприятия необходимо обеспечивать обращая внимание на такие факторы:

- высокий уровень конкурентоспособности создает определенные гарантии для предприятия относительно его успешного функционирования и развития на определенном рынке;
- хорошие параметры в сфере конкурентоспособности являются положительным сигналом для всех субъектов рынка

касательно эффективности деятельности предприятия, характеристик его продукции;

- высокая конкурентоспособность предприятия – комплексный результат его деятельности, эффективного функционирования и свидетельствует о высоком уровне развития менеджмента;

- систематическая работа над улучшением и созданием конкурентных преимуществ предприятия обеспечивает ему шансы на дальнейшее успешное развитие и т.п.

Подводя итоги, считаем, что определение понятия конкурентоспособности предприятия должно учитывать то, что конкурентоспособность:

- представляет собой характеристику предприятия;

- создается в результате формирования и дальнейшего поддержания и использования стойких конкурентных преимуществ;

- является формой проявления степени реализации способности эффективно конкурировать.

Таким образом, рассмотренная система определения конкурентных преимуществ и возможных стратегических действий направлена на улучшение конкурентоспособности украинских предприятий. В рыночных условиях любое предприятие вынуждено приспосабливаться к разнообразным изменениям в потребностях потребителей. Вследствии, в современных условиях одним из решающих факторов успешного развития предприятия является конкурентоспособность.

### *Литература*

1. Николук О.М. Етимологія та сутність поняття конкурентоспроможність підприємства / О.М. Николук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 246-249.

2. Грицишин Н.О. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н.О. Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. – №1. – С. 29-34.

3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 256 с.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

5. Оснач О.Ф. Промышленный маркетинг / О.Ф. Оснач // Электронная библиотека учебников. – 2011. [Электронный ресурс]

– Режим доступа:

[http://uchebnikionline.com/marketing/promisloviy\\_marketing\\_-\\_osnach\\_of/promisloviy\\_marketing\\_-\\_osnach\\_of.htm](http://uchebnikionline.com/marketing/promisloviy_marketing_-_osnach_of/promisloviy_marketing_-_osnach_of.htm).

6. Скибицкий О.М. Организация бизнеса / О.М. Скибицкий // Электронная библиотека учебников. – 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[http://uchebnikionline.com/menedgment/organizatsiya\\_biznesu\\_-\\_skibitskiy\\_om/organizatsiya\\_biznesu\\_-\\_skibitskiy\\_om.htm](http://uchebnikionline.com/menedgment/organizatsiya_biznesu_-_skibitskiy_om/organizatsiya_biznesu_-_skibitskiy_om.htm).

1. Nykolyuk O.M. Etymolohiya ta sutnist' ponyattya konkurentospromozhnist' pidpryyemstva / O.M. Nykolyuk // Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. – 2011. – # 1 (55). – S. 246-249.

2. Hrytsyshyn N.O. Konkurentospromozhnist' vyrobnychoho pidpryyemstva / N.O. Hrytsyshyn // Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk. – 2005. – #1. – S. 29-34.

3. Azoev H.L. Konkurentnye preymushchestva fyrmy / H.L. Azoev, A.P. Chelenkov. – M.: ОАО “Тупографыа “NOVOSTY”, 2000. – 256 s.

4. Vykhanskyy O.S. Stratehycheskoe upravlenye: uchebnyk O.S. Vykhanskyy. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M.: Hardaryka, 1998. – 296 s.

5. Osnach O.F. Promyshlennyy marketynh / O.F. Osnach // Elektronnaya byblyoteka uchebnykov. – 2011. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: [http://uchebnikionline.com/marketing/promisloviy\\_marketing\\_-\\_osnach\\_of/promisloviy\\_marketing\\_-\\_osnach\\_of.htm](http://uchebnikionline.com/marketing/promisloviy_marketing_-_osnach_of/promisloviy_marketing_-_osnach_of.htm).

6. Skybytskyy O.M. Orhanyzatsyya byznesa / O.M. Skybytskyy // Elektronnaya byblyoteka uchebnykov. – 2010. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu:

[http://uchebnikionline.com/menedgment/organizatsiya\\_biznesu\\_-\\_skibitskiy\\_om/organizatsiya\\_biznesu\\_-\\_skibitskiy\\_om.htm](http://uchebnikionline.com/menedgment/organizatsiya_biznesu_-_skibitskiy_om/organizatsiya_biznesu_-_skibitskiy_om.htm).

***Рецензент:** Захарченко В.І., д.е.н., професор, кафедра зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету*

26.04.2016