

УДК 339.13

## **Сравнительный анализ современных конкурентных стратегий: проблемы выбора**

Солод О.В., Угримова С.Н.

Донской Государственный Технический университет, Ростов-на-Дону, e-mail:

solod.olia@yandex.ru

Стратегическое управление ориентировано на будущее, на достижение перспективных целей предпринимательства. Причина внимания к сравнительному анализу конкурентных стратегий в том, что усиливаются глобальные процессы, наращивается информационная составляющая в бизнес-деятельности, обостряется конкуренция. В этой связи исследование конкурентных стратегий становится приоритетной задачей менеджмента. Проблема изучения конкурентных стратегий как необходимого управленческого инструментария, обладающего сложной структурой и детерминацией, разработана в отечественной литературе недостаточно. Поэтому очень важно затронуть такую проблематику, как выбор определенной стратегии организацией из множества похожих между собой стратегий, ту единственную, которая приведет хозяйственную деятельность компании к наивысшему уровню конкурентоспособности. Стратегическое управление является началом анализа в данной области, так как это процесс по созданию и разработке стратегий. В работе приведен сравнительный анализ нескольких базовых стратегий – это корпоративная, конкурентная, функциональная стратегии. Данные стратегии являются наиболее распространенными среди других классификаций. Об этих и других базовых стратегиях рассказывается в данной статье, а также проведено сравнение основных стратегий предприятия, проанализированы основные базовые стратегии, а также выявлены достоинства и недостатки каждой из них.

Ключевые слова: Стратегия, базовая стратегия, классификация стратегий, стратегическое управление, классификация.

## **Comparative analysis of contemporary competitive strategies: problems of choice**

Solod O. V., Ugrimova S. N.

Don State Technical University, Rostov-on-don, e-mail: solod.olia@yandex.ru

Strategic management is focused on the future, on the achievement of long-term goals of entrepreneurship. The reason for the attention to the comparative analysis of competitive strategies is that global processes are strengthening, the information component in business activities is increasing, competition is intensifying. In this regard, the study of competitive strategies becomes a priority for management. The problem of studying competitive strategies as a necessary management tools with a complex structure and determination, developed in the domestic literature is not enough. Therefore, it is very important to touch upon such problems as the choice of a certain strategy by the organization from a variety of similar strategies, the only one that will lead the economic activity of the company to the highest level of competitiveness. Strategic

management is the beginning of the analysis in this area, as it is the process of creating and developing strategies. The paper presents a comparative analysis of several basic strategies - a corporate, competitive, functional strategy. These strategies are the most common among other classifications. These and other basic strategies are described in this article, as well as a comparison of the main strategies of the enterprise, analyzed the basic strategies, as well as the advantages and disadvantages of each of them.

Key words: Strategy, basic strategy, classification strategies, strategic management, classification.

Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий компании, по разработке и реализации стратегии. Достижимость целей и задач организации невозможно представить без грамотного стратегического управления.

Данному процессу способствуют четыре этапа: постановка целей; выработка стратегии; определение необходимых ресурсов; взаимодействие с внешней средой. В зависимости от объектов стратегического управления выделяют корпоративную, конкурентную, функциональную стратегии [1, с. 489].

Корпоративная стратегия – стратегия организации, которая предусматривает установление целей ее развития с учетом сохранения основного вида деятельности при достижении поставленных целей, и включает в себя: базовую и портфельную стратегии.

Базовая стратегия направлена на направление роста и развития компании для достижения ее задач.

Портфельная стратегия направлена на развитие и управление определенных видов бизнеса, чтобы впоследствии сбалансировать портфель товаров предприятия.

Управленческие решения этого уровня наиболее сложны, так как затрагивают хозяйственную деятельность предприятия в целом, и впоследствии на данном этапе формируется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из главных целей корпоративной стратегии это выбор подразделений предприятия, которые необходимо инвестировать.

Корпоративная стратегия выполняет следующие задачи: распределение ресурсов между отделами; проведение диверсификации производства для снижения риска и эффекта синергии; перепроектирование структуры организации; решения об интегрировании организации.

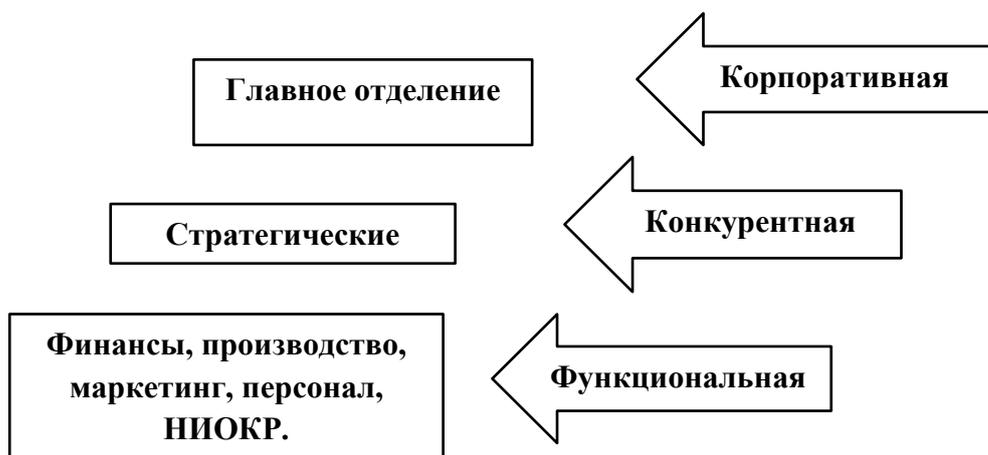
Конкурентная стратегия – это такая стратегия, которая определяет в будущем конкурентные преимущества и возможности предприятия, т.е. это лидерование в своей хозяйственной деятельности по сравнению с другими конкурентами.

Функциональная стратегия – это стратегия, направленная на определенную зону деятельности подразделения организации, т.е. стратегии формируются с учетом функций

отделов и служб предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий (маркетинг, финансовая, производственная и другие).

Основная цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, эффективное поведение функционального отдела в соответствии с конкурентной стратегией [5, с. 127].

Все выше приведенные стратегии, которые расположены согласно своей иерархии, показаны на рисунке 1.



**Рисунок 1. Иерархия стратегий организации (составлено автором на основе источника [4, с. 261])**

Различные классификации стратегий, которыми владеют компании, являются различным варьированием базовых стратегий. Каждая базовая стратегия эффективна в определенных условиях и состояниях внутренней и внешней среды предприятия.

Рассмотрим 3 базовых конкурентных стратегий, компании которых успешно используют в своей деятельности по настоящий момент времени:

- лидерство по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирование [3, с. 40].

Стратегия лидерства по издержкам – это стратегия привлечения потребителей за счет минимальных издержек производства товаров и услуг.

Стратегия дифференциации имеет цель достижения конкурентного преимущества за счет создания уникальных для покупателей продуктов или услуг. И при этом организации без убытка для себя используют повышенную (премиальную) цену.

Стратегия фокусирования направлена на ограниченную группу сегментов, т.е. исходя из географического расположения, типом потребителя, диапазона продуктов. Далее выбирается сегмент, в котором компания реализует дифференциацию или продвигает низкие цены на продукцию (услугу). Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где конкурент не имеет преимуществ.

Далее рассмотрим и изучим основные достоинства и недостатки данных конкурентных стратегий. А для более лучшего осмысления информации воспользуемся таблицей 1.

**Таблица 1**

**Факторы базовых конкурентных стратегий (составлено автором на основе источника [1, с. 490].)**

	<b>Лидерство по издержкам</b>	<b>Дифференциации</b>	<b>Фокусирование</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Продуктовая дифференциация	Низкая (массовый рынок)	Высокая (в основном по свойствам)	От низкой до высокой (цены или свойства)
Сегментация рынка	Большая доля рынка стандартизированного товара	Высокая (много рыночных сегментов)	Низкая (один или немного сегментов)
Отличительная компетентность	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности
Достоинства стратегии	Сильное противостояние прямым конкурентам; сильные клиенты не могут снизить цену компании; низкие издержки способствуют защите против сильных поставщиков; низкие издержки создают высокий барьер для входа новых конкурентов.	Пока потребители сохраняют приверженность к компании, она имеет конкурентные преимущества; снижение взаимозаменяемости товара из-за дифференциации продукции;	Хорошая конкурентная сила относительно покупателей, из-за недоступности товара в другом месте; Гибкая производственная система создает новые преимущества для фокусирующих компаний.

1	2	3	4
Недостатки стратегии	Большое внимание к издержкам мешает компании вовремя вносить изменения в методах торговли; Фирмы, которые пришли на рынок могут обладать более совершенными технологиями; Инфляция издержек.	Роль дифференциации товара снижается по мере привыкания к товару; Восприятие дифференциации снижается за счет имитаций; Очень сложно сохранять приверженность марке или бренда в связи с разнообразием других производителей одной продукции.	Требования и предпочтения покупателей целевого сегмента постепенно перетекают на общий рынок; Из-за возможной привлекательности сегмента для конкурентов, возможен риск снижения прибыли компании.

Из таблицы 1, можно сделать вывод, что каждая из трех стратегий может быть реализована организацией, в зависимости от их цели и вида деятельности. Чтобы достигать поставленной цели компании со стратегией низких издержек необходимо иметь специфическую и неповторяющуюся технологию производства продукции. Пример компаний, которые избрали такую стратегию – Lincoln Electric (производство сварочного оборудования), Bic (шариковые авторучки), Black & Decker (производство и торговля инструментами), Nucor (металлургия) [2, с. 39].

Стратегия дифференциации применяется также в тех случаях, если из-за разнообразия предпочтений потребителей, нельзя их желания удовлетворить стандартными товарами (услугами) либо составом продавцов. Для увеличения эффективности деятельности компании в данной стратегии, она должна постоянно обновлять информацию, которая включает в себя: предпочтения, вкусы, поведение покупателей и составление потребительских оценок товаров при помощи социальных опросов или анкет. Впоследствии компания, отобрав наиболее предпочтительные и ценные замечания по поводу продукции, корректирует их или привносит новшества. Таким образом, компания усиливает свои конкурентные преимущества на торговом рынке.

Приведем примеры компаний, которые остановили свой выбор на стратегии дифференциации: уникальные вкусовые качества (Dr. Pepper, Listerine), разнообразие

потребительских свойств (Microsoft Windows, Microsoft Office), повышенная потребительская ценность при прежней цене (McDonald's, Wal-Mart) [2, с. 40].

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования имеет цель эффективного удовлетворения потребностей потребителей целевого сегмента как можно лучше, чем у конкурентной организации. Примеры фирм, которые избрали различные сфокусированные стратегии: eBay (электронные аукционы); Porsche (спортивные автомобили); Cannondale (элитные модели горных велосипедов); Horizon [2, с. 41].

Таким образом, в данной работе была рассмотрена проблема выбора конкурентной стратегии среди видового многообразия применяемых в мировой практике менеджмента стратегий. Также представлены классификации конкурентных стратегий и выявлены их достоинства и недостатки, что является важным составляющим исследования, и вследствие этого, представлены примеры компаний, которые используют на данный момент такие конкурентные стратегии, как лидерство по издержкам, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования. Итак, сложность выбора конкурентной стратегии для принятия того или иного управленческого решения заключается в многоплановости его воздействия, а оптимальный выбор конкурентной стратегии может быть реализован при использовании совокупного потенциала ресурсов организации, исходя из принципов реализации системного подхода.

#### **Список литературы:**

1. Белов С. В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях перехода к экономике знаний // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 487-491.
2. Глоян Р.Р., Калинушкин В.С. Принципы разработки конкурентной стратегии современного предприятия // Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – №2. – С. 38-41.
3. Мармашова, С. П. Конкурентные стратегии : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Конкурентные стратегии» / С. П. Мармашова // ГИУСТ БГУ, Каф. маркетинга. – Минск : БГУ, 2018. – 58 с.
4. Мишина Е. С., Рой Н. А. Анализ конкурентной стратегии М. Портера – абсолютное лидерство в издержках // Молодой ученый. – 2016. – №23. – С. 260-262.
5. Хаймурзина Н.З., Лаврентьева А.О., Алешина Ю.Д. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №5 (57). – С. 126-128.