

Н. П. ГОРБУНОВ, канд. экон. наук, доц., НТУ «ХПИ»;
К. Ю. КОЛОНТАЕВСКАЯ, студентка, НТУ «ХПИ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В условиях рыночной экономики конкурентные преимущества находятся в основе обеспечения конкурентоспособности предприятий. Именно от того, насколько длительными и устойчивыми будут конкурентные преимущества, настолько долго предприятие будет способным сохранять и обеспечивать защиту имеющихся у него конкурентных преимуществ, настолько быстро и эффективно предприятие будет способным генерировать новые конкурентные преимущества. Рыночная экономика характеризуется постоянным ростом конкуренции и только предприятие, которое имеет эффективные и устойчивые конкурентные преимущества, может достичь выгодные конкурентные стратегические позиции.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентоспособность, рыночная перспектива, конкурентная позиция, конкуренция.

Введение. Для современной рыночной среды характерны динамизм и значительная неопределенность, что способствует формированию жестких условий выживания. Изменения спроса, рост количества субъектов рынка, появление значительных рисков обуславливают быстрые темпы действий участников рыночных отношений. В условиях, когда Украина стремится стать европейским государством по экономическим показателям, каждый субъект рыночных отношений должен правильно оценить рыночную ситуацию с целью обеспечения эффективного ведения бизнеса в пределах страны и за ними и рационально использовать наличные ресурсы. Однако, невзирая на понимание тенденций и правил сегодняшнего дня, не каждый субъект рыночных отношений, например, предприятие, может вести конкурентную борьбу. Одним из ключевых факторов, который предопределил такое положение, является отсутствие систематизированных представлений о том, что такое конкурентные преимущества, как их создать, с помощью каких методов реализовать. Конкурентные преимущества неразрывны с конкуренцией.

Цель статьи. Анализируя литературные источники раскрыть сущность категорий конкурентных преимуществ, проанализировать факторы влияющие на формирование конкурентных преимуществ и пути их реализации.

Основные результаты исследования. «Продуктом» системы управления рыночными возможностями компании являются конкурентные преимущества. Подобно тому, как не существует компании без потребности в ее продуктах (услугах), так и не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают

© Н. П. Горбунов, К. Ю. Колонтаевская, 2015

компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Ж. Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [2]. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Ж. Ж. Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов в две категории, которые могут быть внутренними и внешними. Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяя добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента [2].

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д. [5].

С точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ мож-

но разделить на две группы:

- преимущества низкого порядка;
- преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы; материалов (сырья); энергии. Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) ваши конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить: уникальную продукцию; уникальную технологию и специалистов; хорошую репутацию фирмы (это особенно ценное конкурентное преимущество). Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недосыгаемом положении – т.е. она устойчиво конкурентоспособна.

Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невозпроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Конкурентное преимущество фирмы не всегда очевидно. На практике отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение — внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);

– ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;

– ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. [6].

К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи мало-рентабельных и неперспективных бизнес-единиц;
- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Источники фактора могут быть.

1) Экономические:

– внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.

– рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).

2) Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)

3) Структурные:

– регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков);

– прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции);

– горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию).

4) Научно-технические и технологические:

- высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли;
- особенности технологии производства продукции;
- технические параметры продукции;
- технические характеристики используемого оборудования.

5) Информационные. Наличие банка данных о:

- рынке;
- продавцах;
- покупателях;
- конкурентах;
- нормативно-правовых актах органов власти;
- инфраструктуре рынка.

6) Географические. Выгодное географическое расположение предприятия.

7) Нематериальные. Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом.

8) Инфраструктурные. Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта).

Наряду с отмеченными факторами следует отметить также роль и значение социально-культурных и идеологических факторов. Так опыт японского управления подтверждает важность влияния на успешную деятельность компаний особенностей психологии работников, этики, поведенческих аспектов, патриотизма по отношению к своему предприятию, порядка принятия решений и т.п. Нельзя не отметить и роль первого руководителя и его команды в той части, что в организационном поведении называется «потребностью в достижении успеха», Руководитель с большой потребностью в успехе будет ставить перед собой и коллективом крупные цели, упорно работать над их достижением и использовать для этого весь свой опыт и способности. Знания, способности, навыки руководителя и специалистов выступают сегодня как важный инструмент конкурентной борьбы.

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

- к товару;
- к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству, менеджменту и др.);
- к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

1) по времени действия:

- краткосрочные;
- долгосрочные;

2) по возможности имитации:

- имитируемые;
- уникальные.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

- 1) ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.);
- 2) снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»);
- 3) снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.);
- 4) ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.);
- 5) низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

Формирование и реализация конкурентных преимуществ является важной характеристикой, которая не останется без внимания потребителей. Ведь фирма старается быть лучшей, конкурируя на рынке, и пытается завоевать большее число потребителей, используя для этого все имеющиеся у организации конкурентные преимущества.

Выигрывает не тот, кто предложит сегодня более дешевый, качественный и лучший товар потребителю, а тот, кто предложит сегодня потребителю то, в чем у него возникнет потребность завтра. Современный маркетинг связан с ориентацией на потребности будущего.

При этом, очевидно, что конкретные стратегии управления потребностями своего покупателя могут быть совершенно разными - от увеличения объема сбыта существующего продукта на старом рынке с помощью роста интенсивности потребления за счет агрессивной рыночной политики, до создания и производства нового продукта и формирования нового образа жизни потребителя, соответствующего потреблению этого продукта.

Маркетинг как философия управления заключается в том, чтобы принимать такие управленческие решения по развитию бизнеса, производству товаров, экономике предприятия, которые ориентированы на сохранение у предприятия имеющихся и формирование новых долгосрочных конкурентных преимуществ.

Использование концепции цепочек ценностей и других инструментов стратегического анализа издержек для определения конкурентоспособности

компании необходимо, но недостаточно. Более глубокая оценка проводится в отношении конкурентной силы и конкурентной позиции компании.

Оценка конкурентной позиции с помощью количественной оценки. Наиболее многообещающий способ определения того, насколько крепко фирма удерживает конкурентную позицию, – это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. В процессе анализа отрасли и конкурентного анализа выявляются ключевые факторы успеха и конкурентные критерии, которые и делят участников рынка на лидеров и аутсайдеров. Исследование конкурентов и их сравнительная оценка являются основной для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

Первым шагом является составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно достаточно 6–10 показателей).

На втором шаге проводится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом предпочтительнее использовать шкалу от 1 до 10, но можно пользоваться оценками сильнее (+), слабее (–) и примерно одинаково (=), если информации недостаточно и количественная оценка является субъективной (обманчиво точной).

Третий шаг представляет собой суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы.

Четвертый шаг – выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиция фирмы сильнее или слабее. Компания, имеющая наиболее высокую оценку по данному фактору, имеет конкурентное преимущество. Размер этого преимущества отражается разницей между оценкой компании и оценками ее конкурентов.

Суммирование оценок компании по всем факторам дает общую оценку. Чем выше общая оценка компании, тем прочнее ее конкурентное положение. Чем больше разрыв между общей оценкой компании и общими оценками конкурентов, тем больше конкурентное преимущество компании [1].

Приведенная система оценки конкурентной позиции фирмы позволяет сделать полезные выводы о положении компании по сравнению с ее конкурентами. Оценки показывают положение компании в сравнении с конкурентами по каждому фактору, выявляя, таким образом, где она сильна и где слаба, и по отношению к кому.

Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же фирма должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить ее от конкурентных недостатков.

Один из инструментов оценки конкурентной позиции фирмы по

сравнению с конкурентами в отрасли – это разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности.

Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке [3].

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Что делают, и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Четкое формулирование, определение, реализация конкурентных преимуществ, всесторонний анализ факторов, на них влияющих обеспечит конкурентоспособность фирме на рынке.

Выводы. Исследования показали, что эффективное управление фирмой непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать конкурентные преимущества фирмы. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении конкурентоспособности фирмы, в котором находится компания, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию конкурентоспособности фирмы. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в развитие конкурентоспособности. Другими словами, повышение конкурентных преимуществ компании является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией.

Список литературы: 1. Анисимова О. С., Еремина Б. Л. Управление конкурентоспособностью фирмы. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 422 с. 2. Андреева А. С., Бондарев А. В. Стратегический менеджмент. – СПб.: Феникс, 2005. – 580 с. 3. Бабанский Ю. К. Конкурентоспособность предприятия. – СПб.: Феникс, 2002. – 640 с. 4. Бондаренко Л. А. Система стратегического менеджмента. Киев: ТнК, 2002. – 180 с. 5. Богомолова Л. В. Эффективная конкурентная стратегия предприятия. – СПб.: Феникс, 2003. – 605 с. 6. Галагузова М. А. Конкурентный анализ: технология, инструменты, организация // Мир ПК. – 2006. – № 7. – С. 3–8.

Bibliography (transliterated): 1. Anysymova, O. S., and B. L. Eremyna. *Upravlenye konkurentosposobnost'yu firmy*. Moscow: Yunyty-Dana, 2002. Print. 2. Andreeva, A. S., and A. V. Bondarev. *Stratehicheskyu menedzhment*. Saint Petersburg: Fenyks, 2005. Print. 3. Babanskyu, Yu. K. *Konkurentosposobnost' predpryyatyua*. Saint Petersburg: Fenyks, 2002. Print. 4. Bondarenko, L. A. *Systema stratehicheskoho menedzhmenta*. Kyiv: TnK, 2002. Print. 5. Bohomolova, L. V. *Effektyvnaya konkurentnaya stratehyia predpryyatyua*. – Saint Peterburg: Fenyks, 2003. Print. 6. Halahuzova, M. A. "Konkurentnyy analyz: tekhnolohyya, ynstrumenty, orhanyzatsyya." *Myr PK*. No. 7 (2006): 3–8. Print.

Надійшла (received) 09.06.2015.