

Мурадян Сергей Мартиросович

магистрант

ФГБОУ ВО «Пермский государственный
национальный исследовательский университет»

г. Пермь, Пермский край

ТИПОЛОГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАТЕГИЙ

ПРЕДПРИЯТИЯ В ОТРАСЛИ ПРИ ЕЕ РАЗВИТИИ

Аннотация: в статье рассматриваются проблемы управления и развития отрасли с применением конкурентоспособных стратегий предприятия. Разработанная типология конкурентоспособных стратегий позволит принимать стратегические решения с применением многообразия типов стратегий. Движущие силы конкуренции – это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие организации корректировать свои действия.

Ключевые слова: движущие силы конкуренции, кластеры конкурентоспособности, лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на издержках, фокусирование на дифференциации, применение стержневых компетенций, генерические стратегии, родовые стратегии.

Консалтинговая компания «2Б Диалог» опросила российских предпринимателей и на основании полученных данных составила «тахометр малого и среднего бизнеса» по прибыльности видов деятельности в России в 2017 году. Эксперты отметили, что доходность инвестиций в прошлом году была в диапазоне 0,2–2,4 рубля на каждый рубль выручки, что сопоставимо с показателями докризисного 2014 года (0,1–0,9 рубля). Нижняя граница окупаемости малого бизнеса составила 0,9 года (в 2016 году она была 2,4 года, а в 2015 – 2,1 года). Основной проблемой для непроизводственного сектора малого бизнеса стала низкая покупательская способность россиян. Развитию бизнеса, как говорится в исследовании, мешает отсутствие частных инвестиций. Почти все государственные инфраструктурные проекты дают только кратковременный эффект, отмечают эксперты [8]. Все выше сказанное требует разработки типологии

конкурентоспособных стратегий предприятий предусматривающих консолидацию инвестиций в отрасли для дальнейшего ее развития. В частности, стратегия слабого роста: поддержание статус-кво, оборона, фокусировка на ограниченной или специальной возможности; стратегия ухода; стратегия сильного роста: поглощение конкурентов, слияние с конкурентами, вертикальная интеграция, географическое расширение, диверсификация. Стадия жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, зрелость, упадок). Зарождение – это период возникновения отрасли в результате осознания предпринимателями существования некоторой неудовлетворенной рыночной потребности или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей покупателей. Рост – это период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов. Зрелость – это период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка. Упадок – это период развития отрасли, характеризующийся постепенной потерей у покупателей интереса к продукции либо потому, что появляются новые и более качественные ее заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения и вкусы [9]. Движущие силы конкуренции в отрасли. Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции – очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. Теория жизненного цикла отрасли помогает понять эти изменения, но одной ее недостаточно. Стадии жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

Движущие силы конкуренции – это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающие в ней организации корректировать свои действия. Анализ движущих сил конкуренции производится в два этапа: 1) выявление движущих сил; 2) определение степени их влияния на отрасль.

2 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Наиболее значимые из действующих сегодня движущих сил конкуренции (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд) [5, с. 28].

1. Развитие интернета и электронной коммерции – уничтожает границы между отраслями, усиливает конкуренцию, кардинально меняет существующие методы ведения бизнеса.

2. Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли – важный фактор, влияющий на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает на рынок новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке ожесточается борьба за его долю, вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении количества ее участников. Некоторые компании уходят с рынка, а оставшиеся вынуждены закрывать менее эффективные производства и сокращать выпуск продукции.

3. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товара меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и услуг, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта, возникают новые методы продвижения и продаж.

4. Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний. Удачный новый товар укрепляет позиции его создателей и ослабляет позиции отстающих в инновационной деятельности.

5. Развитие технологий влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

6. Маркетинговые инновации повышают интерес к товарам компаний, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии.

В основе конкурентоспособности – в значительной степени состоявшаяся модернизация этих производств. Факторами инвестиционной привлекательности, обеспечившей модернизацию, стали: значительные масштабы, а также быстрое и достаточно устойчивое расширение рынков – как результат перехода к новым стандартам потребления при росте доходов населения (в ряде случаев – и импортозамещения); относительно малые объемы и сроки окупаемости инвестиционных проектов, что обеспечило рекордное среди других отраслей число новых, построенных с нуля, бизнесов; эффективная корпоративная структура, обеспеченная быстрым формированием крупных эффективных российских компаний, а также достаточно «ранним» приходом иностранных производителей. О формировании кластеров конкурентоспособности. Кластер конкурентоспособности – группа географически близких взаимосвязанных компаний (поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг инфраструктуры, НИИ, вузов и др.), взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом [6].

В отечественной и зарубежной литературе достаточно широко разработана тема типологий стратегий организаций. Приведем характеристику наиболее популярных типологий.

Типология стратегий по М. Портеру [3]

М. Портер 1980-х гг. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. В книге «Стратегия конкуренции» он представил три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциации (как производство уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточение на определенной группе покупателей) [1, с. 64].

Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий), а с другой – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции (придании товару специфических черт),

что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений дает возможность выделить четыре типа стратегий (рисунок 1): лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на издержках, фокусирования на дифференциации.

	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 1. Схема генерической (родовой) стратегии [1, с. 64]

По Портеру организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или стоит снижать затраты ниже уровня затрат конкурентов и таким образом добиваться конкурентных преимуществ.

Типология стратегий по Томсону и Стрикланду [5]

Спустя десятилетие А. Томсон и А. Стрикланд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий – пять вариантов подхода стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции [1, с. 66].

Стратегии развития бизнеса по Котлеру

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существует классификация стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру (см. рис. 2):

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов [1, с. 68].

Иная классификация стратегий, предложена Э.А Уткиным:

- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);
- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

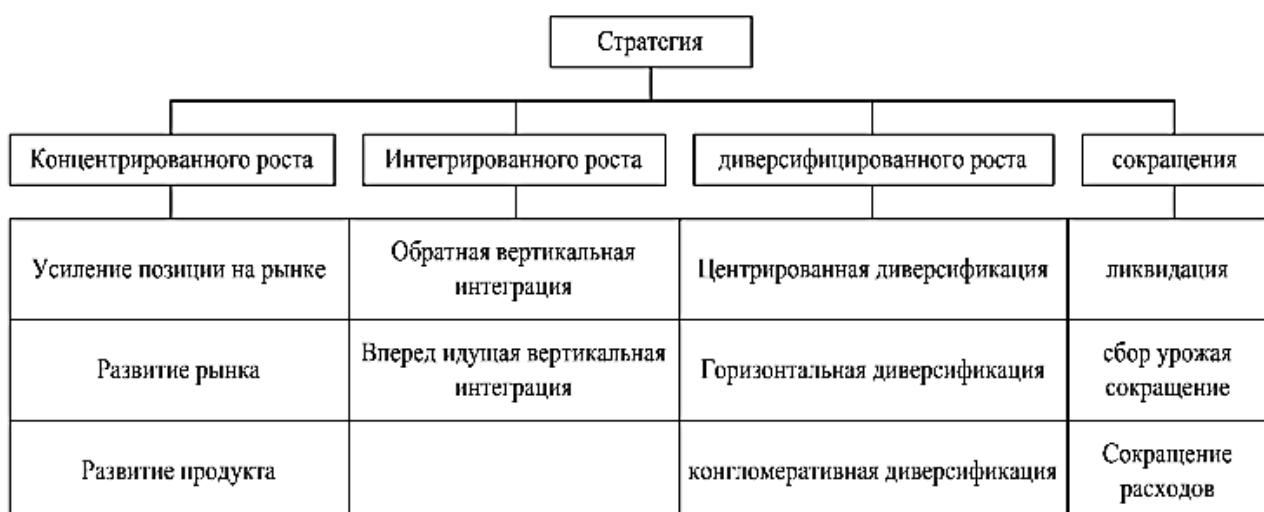


Рис. 2. Модель структуры стратегий развития [4, с. 81]

Типология стратегий по влияющим на ее разработку факторам (см. рис. 3) основана на определении, что на формирование стратегии в разной степени оказывают влияние пять групп факторов: выражение воли руководства, реализация коллектива, рациональное управление, построение конкурентных преимуществ, отношения с окружающей средой.



Рис. 3. Пять основных факторов, влияющих

на формирование стратегии [2, с. 83]

Типология стратегий по Треневу

Типология стратегий, разработанная Н.Н. Треневым, основана на специфике роста организации и заключается в следующем:

Стратегия слабого роста: поддержание статус-кво, оборона, фокусировка на ограниченной или специальной возможности; стратегия ухода; стратегия сильного роста: поглощение конкурентов, слияние с конкурентами, вертикальная интеграция, географическое расширение, диверсификация [6, с. 169].

Типология стратегий, основанная на модели: «продукт – рынок» И. Ансоффа

Одной из самых распространенных моделей анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная (см. рис. 4).

		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 4. Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста) [2, с. 91]

Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

- проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;
- освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;
- разработка продукта – разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;
- диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

Проникновение на рынок

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых. Такие меры призваны

8 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурирующих компаний. При разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы снизить затраты ниже уровня затрат конкурентов.

Освоение рынка

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или захватом новых сегментов старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Разработка продукции

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих, привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить долю рынка. Разработка нового продукта может исходить на базе имеющихся компетенций или потребует создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

Диверсификация

Диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих [2, с. 92–93].

Сочетание различных товаров на рынке и различных по направленности потребителей позволяет говорить о некоторых типах конкурентов, некоторые из них приведены (см. таблицу 1).

Таблица 1

Типы конкурентов [2, с. 98]

		Товары	
		Похожие	Различные
Потребители	Похожие	Прямые конкуренты (предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей)	Косвенные конкуренты (продают различные товары организациям одной и той же отрасли)
	Различные	Товарные конкуренты (продают одинаковую продукцию разным типам покупателей)	Неявные конкуренты (фирмы различного профиля)

Структурный анализ деятельности конкурентов является частью общей системы оценки, и проводится таким образом, при котором выясняются формы и методы товарной политики конкурентов, динамика изменения цен конкурентов; анализ средств стимулирования сбыта конкурентов.

Таким образом, все многообразие стратегий, которые используют организации, является различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды.

В отечественной и зарубежной литературе достаточно широко разработана тема типологий стратегий организаций. Приведем характеристику наиболее популярных типологий.

Таким образом, все многообразие стратегий, которые используют организации, является различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Факторами инвестиционной привлекательности, обеспечившей развитие и модернизацию как отрасли так и ее предприятий, являются: значительные масштабы, а также быстрое и достаточно устойчивое расширение рынков – как результат перехода к новым стандартам потребления при росте доходов населения (в ряде случаев – и импортозамещения); относительно малые объемы и сроки окупаемости инвестиционных проектов, что обеспечило рекордное среди других отраслей число новых, построенных с нуля, бизнесов; эффективная корпоративная структура, обеспеченная быстрым формированием крупных эффективных российских компаний, а также достаточно «ранним» приходом иностранных

производителей. Помимо этого, формирование кластеров также способствует росту конкурентоспособности в отрасли, как группы географически близких взаимосвязанных компаний (поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг инфраструктуры, НИИ, вузов и др.), взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

Список литературы

1. Камаев В.Д. Основы экономической теории: Учебник. – М.: МГТУ им. Баумана, 2008. – 256 с.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2008. – 263с.
3. Портер М. П60 Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.
4. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А Уткина. – М.: Тандем, 2008. – С. 329.
5. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, 2006.
6. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2008. – 34; 67 с.
7. КиберЛенинка: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-otrasley-rossiyskoy-promyshlennosti-tekuschee-sostoyanie-i-perspektivy>
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/list/top-sme-in-russia/>
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lektzia.com/2x54ad.html>
10. Разработка стратегии развития предприятия на примере ООО ПКФ «Электроавтоматика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac68b5c53a88521316c26_0.html (дата обращения: 09.04.2018).