

**Салиев А.Н.**

## **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Актуальность.** На сегодняшний момент в экономической литературе сложилась парадоксальная ситуация, когда описано много различных типов конкурентных стратегий, однако, нет полной систематизации, детализирующей наиболее значимые типы конкурентных стратегий. Такая ситуация затрудняет разработку и выбор конкурентной стратегии для предприятий, запутывая и без того сложный процесс стратегического планирования, ключевым элементом которого является выбор и разработка конкурентной стратегии.

В печатных работах отечественных экономистов: Г.Л. Азоева [1, с.118–132], электронных публикациях: Г.Л. Багнева, Е.Л. Богданова [2, с.150–160], О.Е. Шабуна [10, с.12] приводятся основные типы конкурентных стратегий. Однако в этих работах имеются неполные систематизации и преобладает маркетинговый уклон.

**Целью данной статьи** является систематизация наиболее значимых типов конкурентных стратегий, которая необходима для обоснованного выбора базовой конкурентной стратегии.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить **основную задачу**, связанную с выбором приоритетной конкурентной стратегии, которая включает в себя следующие моменты: определение положения фирмы на рынке; выделение стратегических целей фирмы; проектирование конкурентной стратегии в зависимости от условий и преимуществ конкуренции, в зависимости от динамики рынка и с учетом рыночной доли фирмы.

Развивая подход, сформулированный в работе О.Е. Шабуни [10, с.12], дифференцируя конкурентные стратегии в зависимости от подхода к росту фирмы, можно выделить следующие группы стратегий: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста.

Конкретными типами стратегий первой группы являются: стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, реализуемого на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии второй группы предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа: стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; стратегия идущей вперед вертикальной интеграции, выражающейся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Стратегиями третьей группы являются: стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов; стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми видами новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегии четвертой группы предполагают недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой компании, которые в большинстве случаев неэффективны. Реакции на давление и изменения окружающей среды предполагают постепенное изменение стратегии.

В зависимости от стартовых условий и преимуществ конкуренции выделим следующие типы базовых стратегий: снижение себестоимости продукции, дифференциации продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентации на потребность рынка.

Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий в зависимости от стартовых условий и преимуществ конкуренции приводятся в форме таблицы 1.

В зависимости от типа рынка (быстрый рост, замедленный рост, сокращающийся (застойный рынок)) стратегии конкуренции дифференцируются с учетом динамики рынка [8, с.12].

Для рынка быстрого роста характерными чертами являются: неопределенность правил игры; нестабильность технологий, стандартов и предпочтений клиентуры; фирмы скорее заняты разработкой услуг и технологий, чем анализом намерений конкурентов; нет входного барьера для конкурентов; высокие стартовые издержки, но есть резервы снижения себестоимости услуг; отсутствие групп потребителей. Перспективными направлениями для данного рынка являются: инновационный стиль ведения бизнеса; закрепление преимуществ приоритета; расширение границ рынка и поиск новых групп клиентов; формирование приверженности потребителей; быстрое реагирование на новые технологии; защита позиций к моменту прихода крупных конкурентов.

Таблица 1. Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
Снижение себестоимости продукции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам.</li> <li>2. Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию фирмы.</li> <li>3. Преимущественно ценовая конкуренция.</li> <li>4. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен.</li> <li>5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные товары.</li> <li>2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации продукции и локализации рынка ввиду доступности цен на товары собственной фирмы.</li> <li>3. Сокращение числа конкурентов, ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок фирмам с аналогичным товаром.</li> <li>4. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.</li> <li>5. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов.</li> <li>6. Возможность вытеснения товаров-заменителей за счет массовости и низких издержек производства.</li> <li>7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.</li> </ol>
Дифференциация продукции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие широкой возможности выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями.</li> <li>2. Разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию.</li> <li>3. Неценовая конкуренция</li> <li>4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их бюджета.</li> <li>5. Незавитость стратегии дифференциации продукции в отрасли.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве, обеспечения более широкого диапазона или привлекательности низких цен.</li> <li>2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартной продукции и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемой продукции и лояльности потребителя.</li> <li>3. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий входа в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.</li> <li>4. Возможность появления резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.</li> <li>5. Гарантии на получение прибыли от реализации продукции предпринятиям, пользующимся услугами только данной фирмы.</li> <li>6. Возможность вытеснения товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями.</li> <li>7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах.</li> </ol>
Сегментирование рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара.</li> <li>2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка.</li> <li>3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка.</li> <li>4. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества.</li> <li>5. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупателей с особыми потребностями, географическом районе).</li> <li>2. Возможность использования преимущества стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка.</li> <li>3. Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции.</li> <li>4. Оптимальные условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.</li> <li>5. Сокращение числа фирм желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т.д.</li> <li>6. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав.</li> <li>7. Отсутствие товаров-заменителей</li> <li>8. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.</li> </ol>

## СИСТЕМАТИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ориентация на потребности рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неэластичность спроса на продукцию.</li> <li>2. Отсутствие трудностей для "входа" и "выхода" из отрасли.</li> <li>3. Количество конкурентов на рынке невелико.</li> <li>4. Нестабильность рынка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию.</li> <li>2. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара.</li> <li>3. Небольшое количество товаров-заменителей.</li> <li>4. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей покупателей.</li> </ol>
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для рынка замедленного роста характерным является: усиление борьбы за долю рынка и снижение цен; насыщение рынка; разборчивость клиентов к цене и сервису; необходимо привлечение внешних источников ресурсов для инноваций; появление межрегиональной конкуренции; падение рентабельности рынка; концепция бизнеса. В перспективе для данного рынка можно выделить следующие направления: анализ и сокращение издержек; учет ценообразования конкурентов; инновации, снижающие издержки; увеличение продаж услуг старым клиентам; поиск конкурентов кандидатов на вывод с рынка; выход на внешние рынки для привлечения ресурсов и продажи услуг; рост эластичности спроса по цене.

Для застойного или сокращающегося рынка характерным является: рост агрессивности конкуренции; стабилизация или падение спроса/предложения; стабилизация цен; достижение высокой концентрации бизнеса. Перспективными направлениями являются: выделение растущего сегмента внутри застойного рынка и концентрация на нем; инновации, открывающие неценовую конкуренцию услуг; снижение себестоимости услуг.

Конкурентные стратегии дифференцируются также в зависимости от рыночного положения фирмы: лидер, сильная позиция, слабая позиция, аутсайдер. Направления конкурентного поведения для каждого положения сведены в таблицу 2. Необходимо сказать, что автор выбрал данную шкалу положений фирмы среди большого количества вариантов в силу ее краткости. Также надо заметить, что рыночные доли для каждого из положений фирмы являются относительными и могут сильно различаться в зависимости от рынка.

**Таблица 2.** Приоритетные направления конкурентного поведения с учетом рыночной доли фирмы

Степень доминирования фирмы на конкурентной карте рынка	Направления конкурентного поведения
Лидер (30 – 20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продолжение наступления: анализируется достаточность ресурсов для продолжения инноваций и усиления давления на конкурентов;</li> <li>• стабилизация позиций: поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сбалансированность цен, сохранение доли рынка;</li> <li>• борьба с конкурентами: развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала;</li> </ul>
Сильная конкурентная позиция (20 – 10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией;</li> <li>• приспособление к выбранному целевому рынку;</li> <li>• создание идеальной услуги;</li> <li>• имитация действий лидера;</li> <li>• поглощение мелких конкурентов;</li> <li>• создание отличительного имиджа;</li> </ul>
Слабая конкурентная позиция (10 – 5%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удешевление услуг или дифференциация услуг;</li> <li>• сохранение существующей доли рынка и рентабельности;</li> <li>• реинвестиции на уровне достаточного минимума для получения краткосрочных прибылей: извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные сектора;</li> </ul>
Аутсайдер (5 – 1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• радикальная реорганизация фирмы: перепозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента;</li> <li>• повышение цен, если спрос неэластичен по цене;</li> <li>• всемерное снижение издержек;</li> <li>• распродажа активов, сокращение работающих, сокращение части услуг;</li> <li>• выход из бизнеса.</li> </ul>

На основе вышеприведенных данных автором построена систематизация основных конкурентных стратегий, приведенная в рисунке 1.

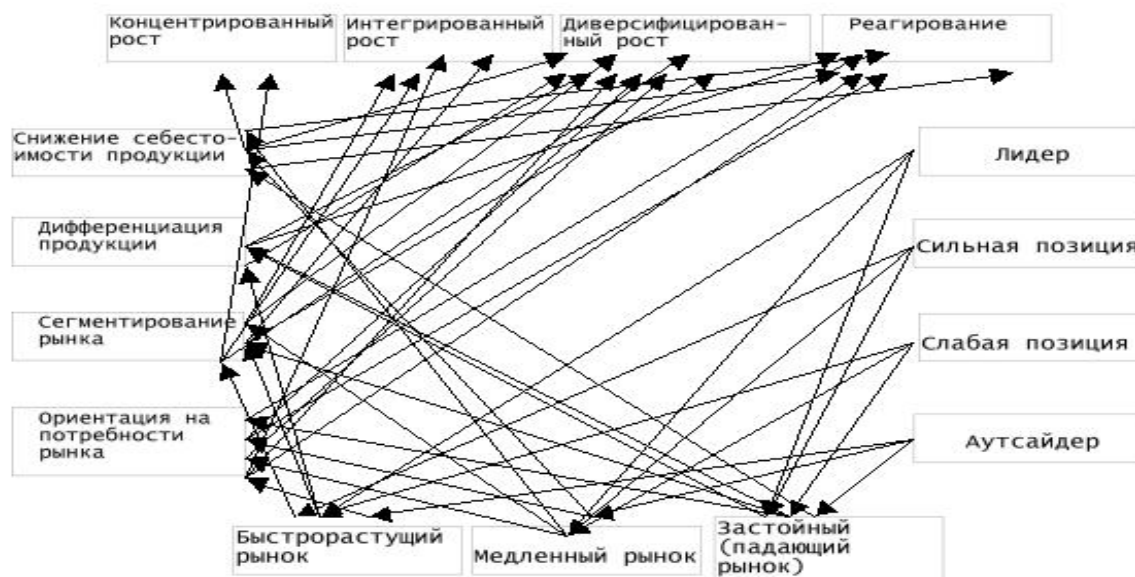


Рис. 1. Систематизация конкурентных стратегий предприятий

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать **вывод** о том, что наиболее обоснованным является применение следующих подходов к проектированию конкурентной стратегии:

- Подход в зависимости от роста фирмы,
- Подход в зависимости от стартовых условий и преимуществ конкуренции,
- Подход в зависимости от типа рынка,
- Подход в зависимости от доли фирмы на рынке.

Элементы данной системы взаимосвязаны друг с другом.

Также необходимо учитывать то, что очень редко встречаются конкурентные стратегии, спроектированные с помощью одного подхода. Чаще всего это комбинация двух и более подходов, что является предметом отдельного исследования.

#### Источники и литература

1. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. Учебное пособие. – М., 1995. – 320 с.
2. Багнев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика (<http://www.marketing.cfin.ru/read/m9/index.htm>; <http://www.marketing.cfin.ru/read/m9/15.htm>).
3. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М. 1998.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб: Питер, 2000. – 204 с.
5. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
8. Фролов Д.С. Диагностика конкурентной среды в системе маркетинга. (<http://www.frolovd.narod.ru>)
9. Хасанова А. Ш. Конкурентные отношения и их реализация в современных условиях // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2001. – №1 (С.75–76)
10. Шабуня О.Е. Сегментация рынка и диагностика конкурентной среды в сфере маркетинга (<http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/shabunya/lib/lib3.htm>)

Сейдаметова Л. Д.

#### АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РАЗВИТИИ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА КРЫМСКИХ РЕПАТРИАНТОВ

**Актуальность проблемы.** Последние пятнадцать лет для Украины стали олицетворением значительных изменений, которые происходили как в политической, так и социально-экономической жизни державы. Изменения, происходившие в стране, коснулись всех без исключения граждан Украины. Социально-экономические проблемы державы коснулись и Крыма, как неотъемлемой части Украины, но они были более усугублены тем, что в эти годы начался активный процесс возвращения на свою историческую Ро-