

*Н.Н. ЖАНАКОВА, А.З. КАПЕНОВА*

*Казахский университет экономики, финансов и международной торговли, г. Астана*

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В статье рассмотрена сущность понятия конкурентоспособности предприятия на основе изучения теоретических воззрений М.Е. Портера, П.С. Завьялова и других ученых. Схематично представлен состав элементов потенциала предприятия, способствующих повышению его конкурентоспособности. Подробно изучены существующие современные конкурентные стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, предприятие, устойчивость.

**Тірек сөздер:** бәсекеге қабілеттілігі, бәсеке, кәсіпорын, тұрақтылық.

**Key words:** competitiveness, competition, enterprise, stability.

Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок: увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия. Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии, дающей экологические, социальные и экономические эффекты, максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентной продукции [1, с.54].

Начало создания теории конкурентных преимуществ принадлежит американскому экономисту М.Е. Портеру, который пришел к выводу, что ни один из факторов, таких как наличие рабочей силы, практика управления, государственная политика и т.д., взятые в отдельности не позволяют достаточно убедительно ответить на вопрос, что определяет успех фирмы. Конкурентоспособность, по Портеру, отражает продуктивность использования ресурсов.

Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности фирмы постоянно заботятся о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в их распоряжении (и приобретаемых в будущем) всех видов ресурсов [2].

По Портеру, существует два вида конкурентного преимущества товара: снижение издержек; дифференциация товара (придание товару каких-то дополнительных ценностей). Первое преимущество заключается в росте прибыли за счет эффекта масштаба при изготовлении стандартных изделий. Второе – рост прибыли вследствие более высокой цены, достигнутой в результате придания товару уникальности и лучших потребительских свойств, рассчитанного на конкретные узкие группы потребителей.

Выбор стратегии зависит от факторов:

- 1) структуры стратегического потенциала фирмы;
- 2) особенности отрасли.

Конкурентоспособность предприятия - это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

Конкурентоспособность - комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

По мнению П.С. Завьялова, в процессе исследования конкурентоспособности как обобщенной экономической проблемы следует учитывать следующие факторы [3, с.189]:

- необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер;
- универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует;
- к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность;
- конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений как предприятий, так и их продуктов;
- сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности.

Фаминский И., отмечая дефицит работ по проблемам конкурентоспособности, методологическим и методическим подходам к анализу этой проблемы, выделяет существенные, на его взгляд, вопросы, связанные с термином «конкурентоспособность» [4, с. 117]:

- многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, фирмы или отрасли;
- относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособен на других;
- различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях: на уровне товара, предприятия, отрасли и, наконец, уровне национальной экономики в целом.

Анализ конкурентоспособности предприятия должен включать практически все сферы деятельности предприятия: менеджмент, производство, научные исследования, финансы, маркетинг и др. Наиболее подходящим способом сбора информации о потенциале фирмы является систематическое рассмотрение всех этих направлений. Источником количественных показателей может служить внутренняя документация. Оценка качественных характеристик может проводиться экспертами [5, с.302].

Взаимосвязь различных элементов потенциала предприятия представлена ниже (рисунок 1).



Примечание – Составлено по источнику [5].

Рисунок 1 - Состав элементов потенциала предприятия

М. Портер по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции [2, с.295]:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках или дифференциации.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;
- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;
- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;
- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;
- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

При выборе стратегии лидерства по издержкам предприятие пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Оно ориентируется на широкий рынок и производит товар в большом количестве. При этом предприятие концентрирует внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. В центре внимания всей стратегии – создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель предприятия в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям

– лидерам по издержкам – исключительно легко удастся находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, затем в использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, определяющими уровень издержек в цепочке ценностей;
- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные преимущества в товаре, которые они хотят видеть, и постоянно поддерживать эти преимущества [6, с.20].

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом – путем эффективной структуры затрат – дифференциации можно добиться различными путями. Выделим три основных подхода, используемых в стратегии дифференциации:

1. Разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по эксплуатации продукции предприятия-изготовителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и др.).
2. Создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другими изделиями, взаимозаменяемость и др.).
3. Придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль).

Дифференциация, определяющая полезность предложения, может заключаться в самой продукции, в услугах, в персонале, в имидже марки. По характеру направления можно выделить инновационную и маркетинговую стратегию дифференциации.

Инновационная стратегия дифференциации – это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребителей. Реальная дифференциация характерна в большей степени для рынка товаров производственного назначения, продукции отраслей «хай-тек», где наибольший отрыв в конкурентной борьбе определяется инновационной стратегией.

Маркетинговая стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его ценой, упаковкой, методами доставки (товары на дом, книга почтой и др.); размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (гарантии, сервис и др.); торговой маркой, которая создает – особенный имидж.

Стратегия дифференциации – это стратегия становится привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Для того, чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему они отдают предпочтение, что думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда существенное количество покупателей становится заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем больше заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (поскольку некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, когда покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Стратегия фокусирования (специализации) – это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на отдельной части продукции или географическом регионе.

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для отдельного региона. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достигнуть преимущества, если иметь более низкие, чем у конкурентов издержки на заданной рыночной нише, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство из следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;

- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащей предприятию. В частности, Ф. Котлер, исходя из этого критерия, выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующего за лидером, и специалиста [7, с.74]. Рассмотрим эти стратегии.

**Стратегии лидера.** Фирма – лидер рынка товара – занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

**Расширение первичного спроса.** Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Мы находим здесь компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя, таким образом, базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между данными двумя ориентациями.

**Стратегия «следующего за лидером».** «Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение, чаще всего, имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Принято выделять четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка [8, с.89]:

1. Творческая сегментация рынка – небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовывать свою специфичную компетентность.

2. Эффективное использование НИОКР – небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

3. Оставаться малыми – успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

4. Сильный руководитель – влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

**Стратегии специалиста.** Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом.

Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. Для того, чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям [9, с.60]:

1. Обладать достаточным потенциалом прибыли;
2. Иметь потенциал роста;

3. Быть малопривлекательной для конкурентов;
4. Соответствовать специфическим возможностям фирмы;
5. Иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или с любым элементом маркетингового давления.

Таким образом, существует набор современных конкурентных стратегий, выбор и использование которых должно основываться на результатах анализа поставленных целей и экономического потенциала предприятия для повышения его конкурентоспособности и обеспечения его устойчивости.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1 Синько В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2000. – № 4. – С. 54-59.
- 2 Портер М.Е., Щетинина В.Д. Международная конкуренция. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2004. – 896 с.
- 3 Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг // Российский экономический журнал. – 2005. – № 12. – с. 50-58
- 4 Фаминский И.П. Экономика зарубежных стран. – М., 1980. – 367 с.
- 5 Попов Е.В. Рыночный потенциал. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
- 6 Гличев А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции // Стандарты и качество. 2004. – № 12. – С. 19-24.
- 7 Котлер Ф., Третьяк О.А., Волковой Л.А., Кантуревского Ю.Н. Маркетинг менеджмент, пер. с англ. – СПб.: Изд-во Питер, 2006. – с. 103.
- 8 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М: Изд-во Эксмо, 2005, Учебник. – 2-е изд. – с. 544 с.
- 9 Иваницкий В.П., Ковалев Н.Р., Дубровский В.Ж. Конкурентоспособность предприятий и территорий в меняющемся мире: Тезисы международной научной – практической конференции; Секция «Стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ фирмы, отраслевых комплексов». – Екатеринбург, 2010. – с. 35-36.

#### REFERENCES

- 1 Sinko V.I., *Standarti i kachestvo*, **2000**, #4, 54-59 (in Russ.).
- 2 Porter M.E., Shetinina V.D. M., *Mezhdunarodniye otosheniya*, **2004**, 896 (in Russ.).
- 3 Zaviyalov P.S., *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal*, **2005**, #12, 50-58 (in Russ.).
- 4 Faminskii I.P., M., **1980**, 367 (in Russ.).
- 5 Popov E.V. M., *ZAO Izdatelstvo Economica*, **2002**, 559 (in Russ.).
- 6 Glichev A.V. *Standarti i kachestvo*, **2004**, #12, 19-24 (in Russ.).
- 7 Kotler F., Tretiyak O.A., Volkovoi L.A., Kanturevskogo Yu.N., *SPb., Izd-vo Piter*, **2006**, 103 (in Russ.).
- 9 Fathutdinov R.A. M., *Izd-vo Eksmo*, **2005**, 544 (in Russ.).
- 10 Ivanitskii V.P., Kovalev N.R., Dubrovskii V.J., *Ekaterinburg*, **2010**, 35-36 (in Russ.).

*Н.Н. Жанакова,*

*к.э.н., и.о. доцента кафедры «Экономика», Ученый секретарь*

*Казахского университета экономики, финансов и международной торговли, г. Астана*

*А.З. Капенова,*

*к.э.н., директор Высшей Школы послевузовских программ*

*Казахского университета экономики, финансов и международной торговли, г. Астана*

*Кәпенова Асемгүл Зарлыханқызы*

*Жанақова Назигүл Нұрланқызы*

*Бәсекеге қабілеттілігі - кәсіпорынның тұрақтылығының маңызды факторы*

*Kapenova Asemgul Zarlihanovna*

*Zhanakova Nazigul Nurlanovna*

*Competitiveness as important factor of stability of enterprise*