

## КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Пархоменко Н.В., кандидат экономических наук, доцент, Спиридович Е.Н.  
Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого

Одной из наиболее важных стратегических целей любой организации является достижение устойчивого конкурентного положения на рынке. Качественно-количественной характеристикой степени достижения названной цели выступает уровень конкурентоспособности, то есть способности конкурировать на рынке с аналогичными хозяйствующими субъектами. Конкурентоспособность обеспечивается конкурентными преимуществами предприятия (более низкая стоимость производимых товаров и услуг при заданном уровне качества, оптимальное соотношение «цена-качество», бренд и т.д.).

В условиях нарастающей конкуренции наблюдающейся между хозяйствующими субъектами все большее значение уделяется формированию конкурентной стратегии. Под конкурентной стратегией предприятия понимается модель его развития, способная обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности на рынке в условиях ужесточения конкуренции. Разработка конкурентной стратегии заключается в поиске четкой формулировки того, каким образом предприятие будет вести конкурентную борьбу, а также какие средства и действия понадобятся для достижения данной цели.

При формировании конкурентной стратегии менеджеры придерживаются следующих базовых принципов: преемственность и накопление, последовательность выполняемых этапов, цикличность. Преемственность означает то, что предприятие перед разработкой стратегии должно проанализировать предыдущий опыт. Это позволит предприятию избежать старых ошибок при формировании новой конкурентной стратегии. Принцип последовательности объясняется зависимостью последующего этапа от результатов предыдущего. Это принцип позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры. Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду [1, С. 31].

Известный американский экономист, специалист в области изучения экономической конкуренции Майкл Портер выделил следующие базовые стратегические подходы: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование. По мнению М. Портера данные стратегии позволяют противостоять конкурентным силам и достигать лучших показателей по сравнению с другими предприятиями отрасли.

Стратегия абсолютного лидерства в издержках представляет собой наиболее мощный стратегический подход, поскольку ставит своей целью стремление производителя стать поставщиком самых дешевых в отрасли товаров и услуг. В случае успешной реализации данной стратегии предприятию удастся привлечь внимание широкого круга потребителей и как следствие достичь высокой доли рынка. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследование и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама, пр. [2, С. 73].

Стратегия дифференциации товара или услуги предполагает создание такого товара или услуги, которые были бы уникальными в данной отрасли. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по дилерской сети, по обслуживанию потребителей, по престижу бренда, по технологии, по функциональным возможностям и по другим параметрам. Как правило, предприятие дифференцирует себя по нескольким направлениям. Стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью [2, С. 76]. В отличие от предыдущего подхода дифференциация не способствует завоеванию высокой доли рынка, поскольку уникальность товара или услуги, как правило, исключает высокую его долю.

Третья базовая стратегия – фокусирование на определенной группе потребителей, географическом сегменте рынка или виде продукции.

Предполагается, что более узкую стратегическую цель предприятие будет преследовать с большой эффективностью, чем конкуренты, специализирующиеся

на более широком пространстве. В случае успешной реализации данной стратегии предприятие достигает снижения издержек при обслуживании целевого рынка, либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей данного рынка, либо и первое и второе. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка [2, С. 77]. Как и в случае со стратегией дифференциации стратегия фокусирования предполагает, как правило, невысокую долю рынка.

Также М. Портер выделил одиннадцать стратегий для достижения и удержания конкурентного преимущества:

–«Захват рынка» – расширение спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства и поиска новых потребителей и др.

–«Защита рынка» – воздействие на «своих» потребителей (например с помощью рекламы, акций и др.) с целью удержать их в сфере деятельности предприятия.

–«Блокировка рынка» – стремление не допускать, чтобы конкуренты добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях.

–«Перехват» – реакция на нововведения конкурентов для снижения возможной эффективности.

–«Атака в лоб» (или фронтальная атака) – использование конкурентом достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового) для установления конкурентного преимущества.

–«Прорыв» (или фланговая атака) – использование слабых сторон лидера для завоевания доли рынка.

–«Окружение» – постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест.

–«Следование по курсу» – минимизация риска ответных действий лидера.

–«Сосредоточение сил на выгодных участках» – выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

–«Обход» – избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

–«Сохранение позиций» – поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов.

Рассмотрим влияние процессов мировой глобализации на формирование конкурентной стратегии. Глобализация в сфере экономики предполагает открытость и интегрированность национальной экономики в мировую. Основные факторы, способствующие глобализации мировой экономики: укрепление позиций транснациональных компаний, развитие коммуникаций и информационных технологий, в том числе электронная торговля, свободное движение и перемещение капитала и др. В эпоху экономической глобализации руководители предприятий вынуждены вносить соответствующие коррективы в разрабатываемую конкурентную стратегию, поскольку эффективность

классических инструментов в таких условиях снижена. Одними из самых эффективных методик, позволяющих получать прибыль в условиях ужесточения конкуренции и глобализации, являются выстраивание собственных каналов коммуникации со своей целевой аудиторией и «метод обертки» задачей которого является визуализация преимуществ продукта в глазах потребителя.

В заключение данной статьи, рассмотрим конкурентную стратегию предприятия в условиях мировой экономической глобализации на примере СП ОАО «Спартак». Фабрика «Спартак» основана 4 июня 1924 года [3] и является крупнейшим производителем кондитерских изделий в Беларуси.

Рассматривая проблему формирования конкурентной стратегии фабрики «Спартак» в условиях глобализации отметим тот факт, что у предприятия нет единой стратегии, а каждая конкретная модель сформирована под определенный рынок. Главными рынками сбыта продукции являются Республика Беларусь, Российская Федерация, Украина и США. Определим стратегии СП ОАО «Спартак» на указанных рынках.

Наиболее важным для организации является рынок Республики Беларусь. На данном рынке фабрика использует стратегию «Защита рынка» благодаря чему производитель имеет достаточно широкий круг потребителей. Значительную роль в этом играют реклама и проводимые компанией акции.

Рынок Российской Федерации является основным для фабрики с точки зрения экспорта. На данном рынке используется стратегия «Захват рынка», которая предусматривает расширение спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства и поиска новых потребителей.

На территории Украины продукция наиболее известна в центральных и восточных регионах страны. На данном рынке компания использует стратегию «Прорыв» (или фланговая атака), которая позволяет воспользоваться слабыми сторонами местных лидеров.

На рынке США используется стратегия «Сохранение позиций», что позволяет поддерживать постоянство в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов-производителей из США и Западной Европы.

Кроме того, стратегическое управление организацией осуществляется с использованием элементов таких конкурентных стратегий, как «блокировка рынка», «перехват», «атаку в лоб», «окружение», «следование по курсу», «сосредоточение сил на выгодных условиях» и «обход». Реализация каждой из этих стратегий позволяет организации благополучно развиваться и удерживать «своего» потребителя.

#### Литература

1. Аминов, Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2006. – №6 (112). – с. 30-34.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер // Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 454 с.
3. Официальный сайт СП ОАО «Спартак» [Электронный ресурс]. Режим доступа – <https://spartak.by>