

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ, ИХ ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИИ

В статье анализируется роль конкурентных стратегий на современных рынках. Исследуется сущность понятия «конкурентная стратегия», рассматриваются и сопоставляются подходы разных авторов к определению данного понятия. Предлагается авторская систематизация видов конкурентных стратегий, основанная на выделении таких критериев, как ценностные дисциплины, ресурсный потенциал, стратегические хозяйственные зоны и ключевые компетенции. Исследуются классификации конкурентных стратегий, относящихся к классическому, так называемому, базовому рыночно-ориентированному подходу. Анализируются варианты формирования стратегий, относящиеся к ресурсно-ориентированному подходу. Выделяются общности и различия различных видов стратегий, определяются основные параметры выбора компанией конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкуренция; стратегии; конкурентная стратегия; конкурентное преимущество; конкурентные рынки.

**L.A. Kazarina
E.V. Varlamova****COMPETITIVE STRATEGIES, TYPES AND CLASSIFICATIONS**

The article analyzes the role of competitive strategies in modern markets. The essence of the concept of «competitive strategy» is investigated, the approaches of various authors to the definition of this concept are considered and compared. The author suggests systematization of types of competitive strategies based on the selection of criteria such as value disciplines, resource potential, strategic economic zones and key competencies. The classifications of competitive strategies related to the classical, so-called, basic market-oriented approach are studied. The variants of the formation of strategies related to the resource-oriented approach are analyzed. The commonalities and differences of various types of strategies are highlighted, the main parameters of a company choosing a competitive strategy are determined.

Keywords: competition; strategies; competitive strategy; competitive advantage; competitive markets.

Современная действительность такова, что большинство рынков являются высоко конкурентными. Этим объясняется актуальность темы конкурентных стратегий и подходов к их формированию. Компания может стать легкой добычей конкурентов, если она сделала неправильный выбор стратегии. Существует большое количество примеров, когда компании не выдерживают давление конкурентов и уходят с рынка, даже несмотря на то, что ранее они занимали лидирующие позиции. Таким образом, благодаря конкуренции, на рынке остаются сильнейшие, ускоряется развитие науки и техники, совершенствуется организация производственных процессов, качественнее и оперативнее удовлетворяются потребности населения [1, с. 8].

Находясь в таких условиях, компании вынуждены формировать свою конкурентную стратегию. Большинство руководителей современных предприятий приходят к выводу о том, что стратегия больше не является «роскошью», это необходимое эффективное средство, с помощью которого можно достичь поставленных целей и сделать компанию более успешной, увеличив ее стоимость и прибыльность.

Поэтому важным становится рассмотрение и сопоставление существующих подходов к пониманию сущности и содержания конкурентных стратегий, выделению их видов и классификаций, определение общего и различного разных видов стратегий, а также разработка способов выбора компанией конкурентной стратегии для функционирования на рынках.

Под стратегией, как правило, понимается общий комплексный план, который помогает определить приоритеты стратегических задач, а также оценить имеющиеся ресурсы и последовательность действий по достижению стратегических целей и миссии. Таким образом организация получает единое направление действий. Стратегия помогает сформировать видение и понимание будущего организации, увидеть границы ее возможных действий и сориентировать управленческие решения. Разработать и осуществить перевод организации из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние – это главная задача стратегии [2, с. 135].

О конкурентной стратегии впервые написал в 1980-х гг. Майкл Портер в работе «Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и конкурента». Он указывал, что в основе выбора конкурентной стратегии компании лежит конкурентный анализ отрасли. По его словам, «конкуренция» – это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы, коммуникации субъектов рыночной системы в процессе создания, сбыта, потребления товаров и услуг [3, с. 277].

Конкурентная стратегия опирается на «конкурентное преимущество», а это именно то, благодаря чему любая фирма может не просто достаточно успешно существовать, но и развиваться и побеждать в борьбе со своими конкурентами. При этом конкурентное преимущество не связано с непосредственным сравнением услуг или продукции фирмы с конкурентами, оно является определяющим фактором, который дает основное преимущество и ценность в восприятии покупателей. Другими словами, оно заключается в предоставлении фирмой покупателям более высокой ценности и удовлетворения, чем конкуренты. А это в свою очередь приводит к совершению повторных покупок потребителями и, как следствие, увеличению доходов и прибыли компании [4, с. 288].

Общепринятой является классификация стадий формирования конкурентного преимущества, предложенная М. Портером [5, с. 5]. Она основывается на выделении «пяти сил конкуренции» или другими словами, в ее основу положен факторный подход, сущность которого раскрывается в выявлении факторов конкуренции [6, с. 10]. Динамика конкурентной борьбы, по мнению М. Портера, обеспечивается постоянным развитием, углублением и укреплением конкурентных преимуществ [7, с. 14].

Довольно часто понятие «конкурентная стратегия» рассматривают, как схожее с понятиями «конкурентная политика» или «деловая стратегия», но это не совсем верно, так как эти понятия нельзя считать взаимозаменяемыми или схожими. Конкурентная стратегия – понятие более узкое по масштабу, чем деловая. Это связано с тем, что деловая стратегия должна включать в себя не только вопросы осуществления конкурентной борьбы, но и отражать в себе функциональные стратегии, планы и действия компании по работе в разных ситуациях и условиях отрасли (не только конкурентных). А конкурентная стратегия связана с планами компании непосредственно по ведению конкурентной борьбы на соответствующем рынке, и, соответственно, предоставлению дополнительных ценностей для потребителей [8, с. 108]. При формировании стратегических ориентиров организации конкурентная стратегия может являться основой для разработки деловой стратегии [9].

Главная цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами. Необходимо превзойти конкурентов в предоставлении покупателям услуг или товаров и таким образом получить конкурентное преимущество и лидирующие позиции в отрасли. Основой конкурентной стратегии является внутренняя деятельность компании по предоставлению клиентам более высокой потребительской ценности, чем конкуренты, а также совокупность оборонительных или наступательных действий по отношению к конкурентам, подходы к распределению или перераспределению ресурсов. Все выше перечисленное необходимо для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и более выгодной позиции на рынке [10, с. 23].

В современной экономической литературе специалисты уделяют много внимания понятию «конкурентная стратегия», но редко дают ему четкую трактовку. Однако контекст их трудов показывает определенную корреляцию с теми или иными классическими пониманиями конкурентной стратегии (табл. 1).

Таблица 1

Определение термина «конкурентные стратегии» разными авторами

Автор	Определение
Ф. Котлер	Определение позиции компании по отношению к конкурентам является крайне важным в современных условиях глобальных рынков. Для этого компании нужно классифицировать как себя, так и конкурентов в соответствии с ролями на целевом рынке, которыми являются следующие: обитатель ниши, последователь, претендент на лидерство, лидер рынка
Дж. О’Шоннеси	Концепция, помогающая использовать ресурсы компании для упреждения или подавления действий конкурентов, которые направлены против компании и ее целей
Г. Ассель	Планирование наступательных или оборонительных действий для достижения конкурентных преимуществ, с помощью выбора одного из нескольких путей, а именно: рыночная ниша, лидерство в издержках на рынке и превосходство товара или услуги на рынке
М. Портер	Сопоставление компании и ее окружения – это основа конкурентной стратегии. Отрасль, в которой конкурирует компания является ключевым внешним элементом внешней среды. Конкурентная стратегия должна предполагать для бизнеса такую позицию, которая позволит ему максимально увеличить потенциал и отличить от конкурентов

Из содержания таблицы видно, что существует разница в подходах к определению термина «конкурентная стратегия», на основании этого можно предложить вариант систематизации точек зрения разных авторов, базируясь на способах выделения группообразующих признаков (табл. 2).

Таблица 2

Систематизация точек зрения на виды конкурентных стратегий

Особенность подхода	Варианты стратегий	Автор
Определить позиционирование компании на рынке	Лидер Претендент на лидерство Последователь Обитатель ниши	Ф. Котлер
Сопоставить компанию и ее окружение	Дифференциация Лидерство в издержках Концентрация на сегменте	М. Портер
Выбрать вариант поведения на рынке	Активные стратегии Стратегии реагирования	Г. Ассель

Существуют различные подходы к разработке и формированию конкурентных стратегий. Их многообразие объясняется тем множеством факторов, с которыми компании имеют дело при формировании или изменении конкурентной позиции.

Майкл Портер, как известно, был одним из первых авторов работ по конкурентным стратегиям, он внес значительный вклад в разработку их классификаций. По его мнению, компания должна выбрать одну из трех стратегий, которые могут помочь ей укрепить конкурентные позиции: фокусирование, дифференциация или лидерство в издержках. Основные характеристики этих стратегий представлены в табл. 3.

Таблица 3

Конкурентные стратегии по М. Портеру

Сравнительные критерии	Конкурентные стратегии		
	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
Конкурентное преимущество	Низкие издержки	Товары и услуги с отличительными свойствами	Эксклюзивные товары для целевого сегмента потребителей
Направление стратегии	Соотношение «Разумная цена – разумное качество»	Концентрация на нескольких отличительных чертах; создание имиджа и репутации продукта	Поддержка необходимого уровня обслуживания и цен, лучших для данного сегмента

М. Портер утверждал, что компания может поддерживать конкурентное преимущество выбирая только одну из трех стратегий и, если она не сделает этого выбора, то рискует «застрять на полпути» [11, с. 80].

Вопреки этому утверждению некоторые фирмы осуществили на практике то, что М. Портер считал определенно невозможным, – они смогли одновременно минимизировать издержки и осуществить дифференциацию. Согласно

утверждениям Майкла Портера, они должны были «застрять посередине», но на деле они не только выжили, но и добились существенного успеха. После этого его Портера о неизбежной необходимости однозначного выбора той или иной конкурентной стратегии, подвергся критике учеными-исследователями (Д. Миллер, Г. Минцберг и др.).

Другой экономист, Филипп Котлер, для классификации конкурентных стратегий организации использовал разделение компаний на четыре типа: лидер, претендент на лидерство, последователь, обитатель рыночной ниши.

К «лидерам» он отнес компании, занимающие ведущие позиции по объемам продаж, по вкладу трудовых ресурсов и по технологическим возможностям. К «претендентам на лидерство» он отнес тот тип компаний, которые имеют определенный потенциал, и они потеснить лидеров отрасли. «Последователи» – это те компании, которые перенимают новые товары или услуги у лидеров и организуют предложения для потребителей, схожие с лидерами, при этом обладающими определенной конкурентной дифференциацией. Компании, специализирующиеся на обслуживании рыночных ниш, как правило, небольшие, он отнес к «обитателям рыночных ниш».

В результате своих исследований Ф. Котлер предложил конкурентные стратегии соответственно для каждой из вышеперечисленных ролей [12, с. 212].

Таблица 4

Конкурентные стратегии лидеров рынка [13, с. 137]

Стратегические ориентиры	Стратегические способы
Расширение общего рынка	Привлечение новых покупателей
	Увеличение интенсивности потребления продукта
Защита доли рынка	Наступательные действия
	Оборонительные меры
Расширение доли рынка	Разработка новой продукции
	Высокая эффективность деятельности
	Выбор эффективной маркетинговой стратегии

Таблица 5

Конкурентные стратегии претендентов на лидерство [13, с. 139]

Стратегические цели	Стратегические способы
Наступление на лидера рынка	Захват сегмента лидера с помощью нового товара
Атака на схожие по размерам компании-конкуренты	Удовлетворение потребностей целевых рынков
Нападения на небольшие региональные компании	Поглощение небольших региональных компаний

Экономист Генри Ассель в своих исследованиях взял за основу стратегии, предложенные Ф. Котлером. При этом, изучая труды военных ученых он пришел к выводу о том, что принципы военной науки можно применить относительно конкуренции. Он выделял «активные стратегии», с помощью которых компания будет опережать действия конкурентов и заранее предвидеть тенденции внешней среды, действуя при этом первой, и «стратегии реагирования», благодаря которым компания сможет реагировать ответом на уже осуществляемые действия

конкурентов. В военной практике активный подход называют наступательной стратегией, а стратегию реагирования – оборонительной [14, с. 177].

Таблица 6

Конкурентные стратегии компаний-последователей [13, с. 140]

Стратегические роли	Стратегические способы реализации роли
Подражатель (пират)	Дублирует продукт лидера и упаковку Реализует подделки на чёрном рынке
Двойник	Копирует продукцию, название и упаковку, допуская малозаметные отличия
Имитатор	Копирует продукцию лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах или месторасположении
Приспособленец	Видоизменяет или улучшает продукцию лидера или технологии; Становится претендентом на лидерство

Таблица 7

Конкурентные стратегии обитателей рыночных ниш [13, с. 140]

Стратегические задачи	Стратегии специализации
Создание рыночной ниши	По конечным пользователям По размерам клиентов
Расширение рыночной ниши	По географии По товару
Защита рыночной ниши	По производству продукта с определенными характеристиками По индивидуальному обслуживанию покупателей По каналам распределения и т.д.

В свою очередь, активные стратегии и стратегии реагирования разделяются в зависимости от положения фирмы на рынке: является ли компания лидером на рынке, претендует ли на эту роль, следует ли за лидером или стремится избежать конкуренции. Соответствующие этому стратегии, предложенные Г. Асселем представлены в табл. 8.

Таблица 8

Конкурентные стратегии по Г. Асселю [14, с. 178]

	Активные стратегии	Стратегии реагирования
Лидеры рынка	Расширение рынка Защита доли рынка Упреждающие действия	Реагирование на вызов конкурентов
Претенденты или последователи	Лобовая конкуренция Фланговые стратегии Окружение	Следование за лидером
Избегающие конкуренции	Ниша на рынке Обход конкурентов	Статус-кво

Рассмотренные классификации стратегий, предложенные М. Портером, Ф. Котлером и Г. Асселем являются ключевыми и относятся к классическому рыночно-ориентированному подходу к формированию стратегии компании. Но

вместе с тем существуют работы и других авторов, в основе которых лежит другой, ресурсно-ориентированный, подход к формированию стратегии.

Например, экономисты М. Трейси и Ф. Вирсема для структуризации стратегии используют понятие «ценностные дисциплины» и на основе этого формируют три базовых стратегии: стратегия операционного совершенства; стратегия лидерства по продукту; стратегия близости к клиенту [15, с. 170].

Э. Рюли и Р. Холл также являются сторонниками ресурсного подхода и утверждают, что рыночное положение предприятия определяется его ресурсным потенциалом, а конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе зависит от того, насколько правильно для деятельности выбраны ресурсы [16, с. 66].

Ученые К. Прахалад и Г. Хамел использовали подход к формированию стратегии на основе стратегических хозяйственных зон и соответствующего разделения компании на стратегические бизнес-единицы. Конкурентное преимущество при этом достигается за счет внедрения конкурентоспособных продуктов в бизнес-единицах [17, с. 159].

Ж.-Ж. Ламбен в своих работах описывает конкурентную стратегию, основанную на концепции ключевой компетенции. Ключевая компетенция – это особый навык или технология, позволяющая создать уникальную ценность для потребителя, что может являться основой конкурентного преимущества компании [18, с. 371]. Определение организацией ключевых компетенций и концентрация на них является в современной экономике все более популярным направлением повышения конкурентоспособности [19].

П. Шумейкер и Р. Амит предложили использовать комбинированный подход, объединяющий рыночный и ресурсный подходы к формированию конкурентных стратегий компании. То есть объединить рыночно-ориентированные стратегии, которые ориентированы на потребности клиентов, с ресурсно-ориентированными стратегиями, которые направлены на лучшее использование внутренних ресурсов компании [17, с. 160].

Как видно, существует разница в подходах к «конкурентной стратегии», основанных на ресурсах, и на основании этого можно систематизировать существующие (табл. 9).

Таблица 9

Систематизация точек зрения ресурсно-ориентированного подхода

В основе подхода	Автор
Понятие «ценностные дисциплины»	М. Трейси, Ф. Вирсема
Ресурсный потенциал	Э. Рюлт, Р. Холл
Стратегические хозяйственные зоны	К. Прахалад, Г. Хамел
Ключевые компетенции	Ж.-Ж. Ламбен

Подходов к классификации конкурентных стратегий множество, но все их объединяет одно – стратегия компании должна опираться на ее конкурентное преимущество. Если компания обладает этим, ее позиция будет более выгодной относительно соперников в конкурентной борьбе и это будет способствовать привлечению покупателей и увеличению прибыли.

Выбор конкурентной стратегии для фирмы зависит от множества факторов, таких как сам рынок, на котором присутствует компания, уровень конкуренции на нем; финансовые возможности компании; товар или услуги; возможности внедрения современных технологий и т.д. Каждая компания, оценивая свою внешнюю и внутреннюю среду, угрозы и возможности, определяет для себя ту конкурентную стратегию, которая будет наиболее оптимальной для нее в настоящее время, а также будет совпадать с общей корпоративной стратегией. Понятие конкурентных стратегий, их виды и классификации разных авторов являются теоретической основой для дальнейших практических исследований по теме конкурентных стратегий, в частности разработки конкурентной стратегии для конкретной компании, с оценкой ее сильных или слабых сторон.

Список использованной литературы

1. Балашова М.А. Информационная составляющая национальной конкурентоспособности / М.А. Балашова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2014. – 244 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Высш. шк., 2007. – 416 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
4. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шоннеси. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
5. Горев В.П. Рента как форма реализации конкурентных преимуществ в условиях глобализации / В.П. Горев // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2007. – № 3 (53). – С. 5–8.
6. Озерникова Т.Г. Конкурентоспособность работника: понятие, исследование, управление / Т.Г. Озерникова, Н.Н. Даниленко, С.В. Кравцевич. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. – 256 с.
7. Чистякова О.В. Инновационные аспекты повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / О.В. Чистякова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 204 с.
8. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
9. Баева О.Н. Разработка стратегий в системе корпоративных отношений (на примере санаторно-курортного учреждения) / О.Н. Баева, Т.А. Кондрацкая, Д.И. Хлебович // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 6. – С. 980–989.
10. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 271 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
13. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент / А.В. Курлыкова. – М. : Инфра-М, 2013. – 176 с.

14. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М. : Инфра-М, 2001. – 804 с.
15. Вайнштейн П.Д. Стратегии лидерства. Близость к клиенту / П.Д. Вайнштейн // Стратегический менеджмент. – 2009. – № 03 (07). – С. 166–182.
16. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.
17. Баюров И.В. Какая стратегия нужна компании для лидерства на своем рынке / И.В. Баюров // Стратегический менеджмент. – 2008. – № 03 (03). – С. 156–168.
18. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
19. Казарина Л.А. Аутсорсинг функций как инструмент повышения конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] / Л.А. Казарина // Baikal Research Journal. – 2018. – Т. 9, № 1. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35028344>.

Информация об авторах

Казарина Лариса Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: kazalar@yandex.ru.

Варламова Елена Валерьевна – студент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; e-mail: varlamova_lena@mail.ru.

Authors

Kazarina Larisa Anatolievna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: kazalar@yandex.ru.

Varlamova Elena Valerievna – student, Chair of of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: varlamova_lena@mail.ru.