

Несмотря на все достоинства, МАИ имеет ряд недостатков, таких как:

- рассогласование оценок, связанное с трудностями оценки отношений сложных элементов;
- увеличение количества оценок с увеличением набора элементов;
- субъективный характер информации;
- недостатки прогнозирования, связанные с упрощением действительности;
- рассогласование, связанное с предложенной дискретной шкалой для оценки элементов.

Несмотря на это, возможно применение МАИ как системного метода, предназначенного для решения системных проблем, для аналитического стратегического планирования в аспекте управления организационным развитием предприятия. Результатом его использования являются:

- 1) вывод об эффективности существующей бизнес – системы с точки зрения требований рынка;
- 2) определение точки максимально эффективного приложения усилий и ресурсов для адаптации и развития предприятия;
- 3) формирование стратегического плана, который строится на усилении компетенций и увязанных с ними спо-

собностей с выбором возможных направлений развития как внутреннего (кадры, ресурсы), так и внешнего (слияния, поглощения, стратегические альянсы) с учетом рассмотрения возникающих проблем и оценки возможных выгод и затрат;

4) стимулирование повышения уровня знаний о специфических проблемах планирования, раскрытия и накопления дополнительных знаний и информации. Продолжительное взаимодействие участников и структурированный диалог в процессе обсуждения представляются благоприятными факторами в процессе обучения.

#### Список литературы

1. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем.-М.: Радио и связь.-1991.-215 с.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике.- М.: Финансы и статистика.- 2001.-544 с.
3. Саати Т. Целочисленные методы оптимизации.- М.: Радио и связь.-1973.-153 с.
4. Вітлінський Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком.- К.-2000.-172 с.

**Е.И. КОНОВАЛОВ,**

**О.Ю. ИВАНОВА,**

*Харьковский государственный экономический университет*

## МЕХАНИЗМ ВЗАИМОСВЯЗИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обеспечение конкурентоспособности предприятия требует, с одной стороны, определенных предпосылок, к которым может быть отнесено наличие у него конкурентных преимуществ, а с другой, – разработки эффективной стратегии развития предприятия, результатом

реализации которой и является его устойчивая конкурентная позиция на рынке.

Сама стратегия предприятия, включая все ее функциональные составляющие

щие, в значительной мере определяется характером имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ.

С этой точки зрения, само наличие конкурентных преимуществ, во-первых, является основой определенной товарной стратегии, а во-вторых, – создает предпосылки для эффективной ее реализации.

В то же время, существует и обратная связь между этими двумя категориями: результатом реализации стратегии может быть создание нового, а также развитие или поддержание (т.е. продление жизненного цикла) уже имеющегося конкурентного преимущества.

Общий механизм взаимосвязи конкурентного преимущества и стратегии предприятия представлен на рис. 1.

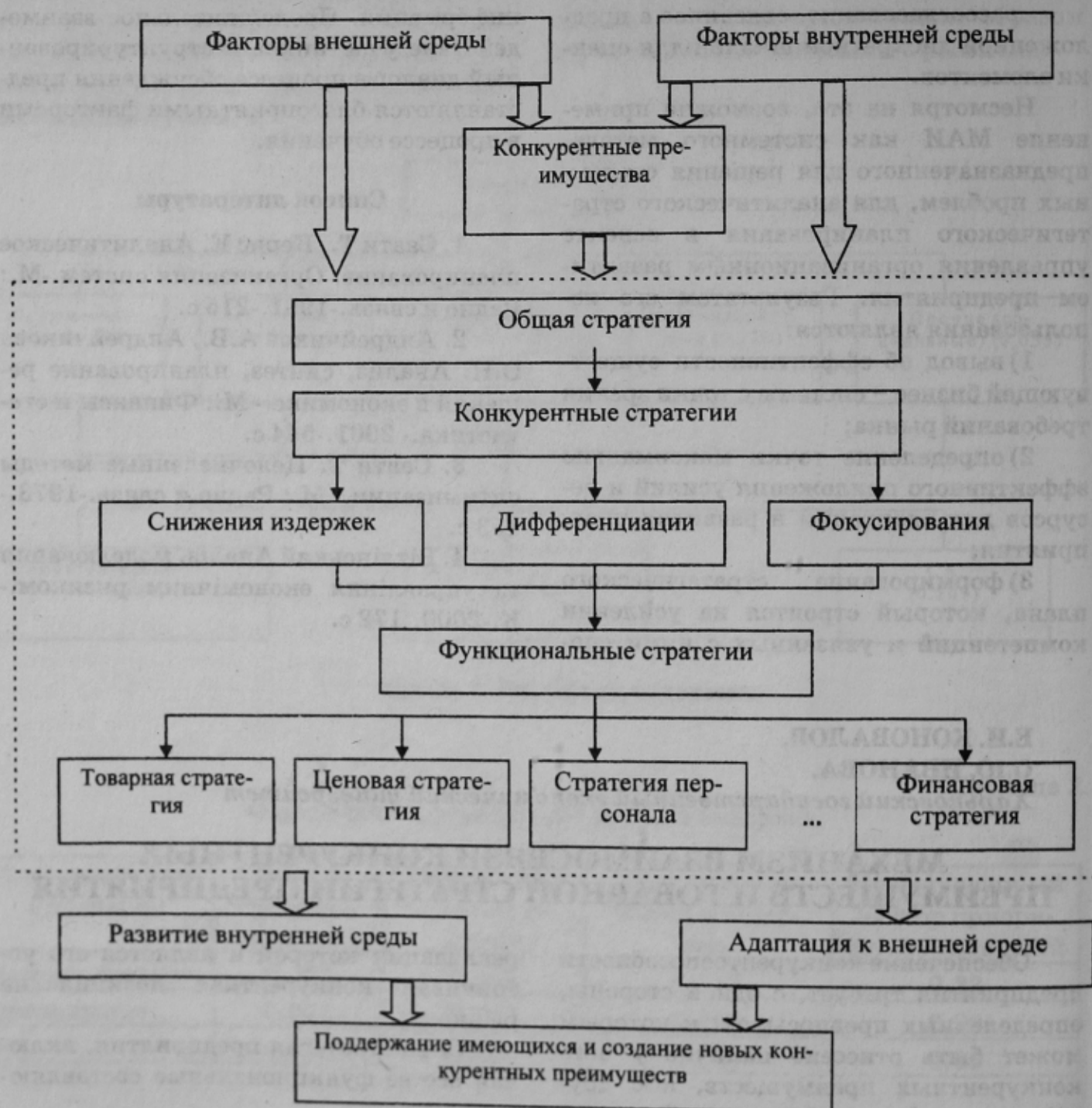


Рис. 1. Схема взаимосвязи конкурентного преимущества и стратегии предприятия

Для понимания механизма взаимосвязи стратегии и конкурентного преимущества необходимо определить экономическую сущность последней категории, которая занимает одно из центральных мест в современной теории конкуренции.

Под конкурентным преимуществом понимается какая-либо эксклюзивная ценность, присущая предприятию и дающая ему превосходство перед конкурентами. Иными словами, конкурентное преимущество представляет собой относительную категорию, которая проявляется в конкурентной среде и определяет возможности эффективного функционирования производственно-экономической системы.

Каждый субъект хозяйствования (производитель или продавец) стремится обеспечить себе устойчивую позицию во внутриотраслевой конкуренции, используя при этом индивидуальные подходы и методы. В зависимости от имеющегося потенциала и избранной стратегии действий он может обеспечить себе характеристики, которые создают для предприятия определённое превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными, относиться как к самому предприятию, его производственно-хозяйственной деятельности, рыночной активности, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта и продаж. Следовательно, конкурентное преимущество является относительным понятием, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим определённую позицию на рынке или в сегменте рынка.

Характер конкурентного преимущества определяется широкой гаммой факторов, которые можно сгруппировать в две широкие категории в зависимости от

видов создаваемых ими преимуществ – внутренние и внешние.

Базируясь на этом классификационном признаке, М. Портер [1] аналогичным образом подразделил все конкурентные преимущества предприятия.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, образующих ценность для покупателя за счёт сокращения издержек приобретения и использования, широты товарной гаммы, качества обслуживания. Такое преимущество М. Портер назвал конкурентным преимуществом, обусловленным дифференциацией товаров. В то же время, однозначное утверждение о том, что основанное на дифференциации товара преимущество является внешним, на наш взгляд, представляется дискуссионным, поскольку сокращение затрат потребителя на приобретение товара во многих случаях может быть следствием реализации стратегии низких издержек.

Конкурентное преимущество, по мнению М. Портера, является внутренним, если оно базируется на превосходстве предприятия в отношении издержек производства, а также технического уровня производственных процессов, и создаёт тем самым ценность для изготовителя. Низкие издержки отражают способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

Внутреннее конкурентное преимущество, по мнению авторов, базируется на стратегическом потенциале предприятия, а внешнее – характеризует способность субъекта хозяйствования наиболее эффективным образом адаптироваться к окружающей внешней среде и использовать предоставляемые ею возможности.

Сила взаимосвязи конкурентного преимущества и стратегии предприятия, по мнению авторов, определяется двумя обстоятельствами.

Первое из них – вид и характер имеющегося конкурентного преимущества. Так, чем более устойчивым (в понимании классификации, предложенной М. Портером [2]) является конкурентное преимущество, – тем в большей мере стратегия предприятия базируется на его использовании. Легко воспроизводимые конкурентами преимущества «низкого порядка» оказывают определенное влияние на выбор конкретной стратегии, однако определяющим такое влияние все же не является.

Второе обстоятельство связано с тем, что различные виды стратегии предприятия оказывают разное по силе влияние на одни и те же конкурентные преимущества. Причем чем выше уровень иерархии стратегии предприятия, тем в меньшей мере она определяется и воздействует на создание какого-либо одного конкурентного преимущества. Исходя из этого, наиболее сильная взаимосвязь и взаимозависимость конкурентного преимущества со стратегией наблюдается на уровне функциональных стратегий (товарная, ценовая и т.п.). Далее сила воздействия на конкурентное преимущество уменьшается в зависимости от места стратегии в общей иерархии, и на уровне общей стратегии констатируется факт реализации конкурентного преимущества или стадия его жизненного цикла.

Особое место среди функциональных стратегий предприятия занимает товарная стратегия, которая, по определению А.П. Градова [3] вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Определяет методы поиска наиболее

предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования, методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы. Согласно другому определению, сформулированному Г.Л. Багиевым [4], под товарной стратегией в широком смысле понимаются главные принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта, а в узком – разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, которые создают условия для стабильной конкурентоспособности и эффективной деятельности фирмы.

По мнению авторов, именно товарную стратегию, которая относится к функциональному уровню иерархии, и ее составляющие (сам товар, стратегический товарный ассортимент и стратегические зоны хозяйствования) следует рассматривать в качестве первичного фактора, влияющего на создание и поддержание конкурентных преимуществ. Иными словами,

Связано это с двойственным характером самого товара: он одновременно выступает как средство удовлетворения потребности, определяя взаимодействие производителя (или продавца) с потребителями, и как средство конкурентной борьбы, – формируя сравнительный уровень конкурентоспособности и конкурентную позицию конкретного предприятия.

Каждая составляющая товара (ядро и оболочка) является одновременно причиной и местом образования конкурентного преимущества, которое может быть определено и оценено только при наличии конкурирующих предприятий – производителей или продавцов. Поэтому любая из составляющих товарной стра-

тегии может стать определяющей для создания основы монопольного положения предприятия на срок прямо пропорциональный сроку устойчивости конкурентного преимущества, а конкретная разновидность товарной стратегии определяется характером конкурентных преимуществ предприятия.

Товарная стратегия включает три основных типа стратегий: инновация товара – выход нового товара или группы товаров на рынок; вариация товара – модернизация находящихся на рынке товаров; элиминация товара – вывод из

производственной программы. Каждый из этих типов, в свою очередь, подразделяется на несколько разновидностей (рис. 2).

С точки зрения классификации конкурентных преимуществ по видам конкурентной стратегии (основанных на низких издержках, дифференциации или фокусировании) [1], конкретный вид преимущества предопределяет возможность и целесообразность применения той или иной товарной стратегии, а также границы изменения ее составляющих.

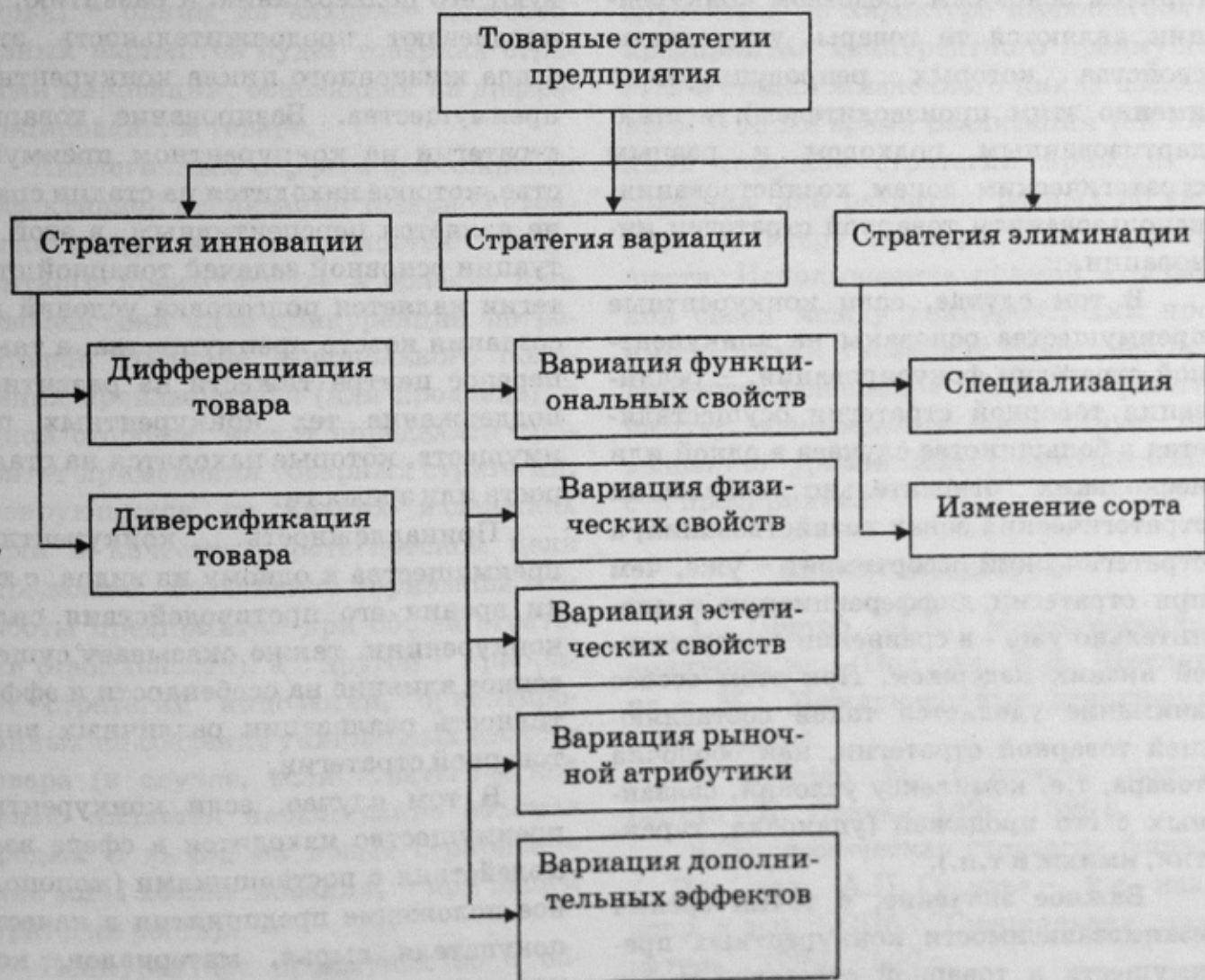


Рис. 2. Разновидности товарных стратегий

Так, при наличии конкурентных преимуществ, основанных на низких издержках, наиболее предпочтительными характеристиками составляющих товарной стратегии являются: однородные стандартизированные товары при достаточно широкой их номенклатуре, реализуемые во всех или в большинстве из стратегических зон хозяйствования, а также преимущественное использование стратегии вариации товара. Наличие у предприятия конкурентных преимуществ, основанных на дифференциации, чаще всего ассоциируется с достаточно узким стратегическим ассортиментом (причем основным средством конкуренции являются те товары, уникальные свойства которых репродуцируются именно этим производителем), нестандартным подходом к разным стратегическим зонам хозяйствования, использованием товарной стратегии инновации.

В том случае, если конкурентные преимущества основаны на конкурентной стратегии фокусирования, – реализация товарной стратегии осуществляется в большинстве случаев в одной или нескольких относительно небольших стратегических зонах хозяйствования, а стратегический ассортимент – уже, чем при стратегии дифференциации и значительно уже – в сравнении со стратегией низких издержек. При этом особое внимание уделяется такой составляющей товарной стратегии, как оболочка товара, т.е. комплексу условий, связанных с его продажей (упаковка, гарантии, имидж и т.п.).

Важное значение, с точки зрения взаимозависимости конкурентных преимуществ и товарной стратегии имеет фактор времени, который проявляется через концепцию жизненного цикла конкурентного преимущества и стратегии предприятия. По мере своего разви-

тия (реализации) и конкурентное преимущество, и стратегия проходят ряд последовательных этапов, определяемых как стадии жизненного цикла. Целесообразность базирования конкретной товарной стратегии на определенном конкурентном преимуществе зависит от этапа жизненного цикла, на котором находится последнее.

Так, если на этапе создания преимущества построение товарной стратегии на его основе является вполне оправданным и эффективным, то на стадии зрелости целесообразными являются те товарные стратегии, которые способствуют его поддержанию и развитию, т.е. продлевают продолжительность этого этапа жизненного цикла конкурентного преимущества. Базирование товарной стратегии на конкурентном преимуществе, которое находится на стадии спада, не является перспективным, в этой ситуации основной задачей товарной стратегии является подготовка условий для создания нового преимущества, а также перенос центра тяжести на развитие и поддержание тех конкурентных преимуществ, которые находятся на стадии роста или зрелости.

Принадлежность конкурентного преимущества к одному из видов, с точки зрения его противодействия силам конкуренции, также оказывает существенное влияние на особенности и эффективность реализации различных видов товарной стратегии.

В том случае, если конкурентное преимущество находится в сфере взаимодействия с поставщиками (монопольное положение предприятия в качестве покупателя сырья, материалов, комплектующих или услуг, наличие прямых устойчивых и эффективных связей с поставщиками эксклюзивных видов материалов и т.п.), выбор предпочтительной товарной стратегии определяет-

ся тем, на какой конкурентной стратегии базируется это преимущество.

Так, например, в случае, если такое конкурентное преимущество обеспечивает низкий уровень материальных затрат на производство (за счет воздействия предприятия на цены поставщиков), – в основу товарной стратегии может быть положена широкая (т.е. применяемая во всех стратегических зонах хозяйствования) стратегия модификации стандартизованного товара. Если же конкурентное преимущество обеспечивает получение предприятием уникального по качественным характеристикам сырья, – одним из наиболее целесообразных вариантов будет товарная стратегия инновации, основанная на дифференцированном товаре.

Аналогичным образом возможности эффективной реализации товарной стратегии определяются сущностью конкурентного преимущества в области противодействия силе конкуренции потребителей. Наличие монопольного положения производителя (или продавца), с одной стороны, может определять приоритет применения товарных стратегий, базирующихся на низких издержках (если в качестве стратегической цели определено повышение прибыльности работы предприятия при общей стратегии стабильности), а с другой – приоритет стратегий инновации, ориентированных на создание уникальных свойств товара (в случае, если стратегической целью является наращивание объемов продаж и выход на новые стратегические зоны хозяйствования, – при общей стратегии роста).

Конкурентное преимущество в области противодействия новым конкурентам представляет собой своеобразный

барьер для вхождения их в отрасль. Как правило, оно связано с наличием высокотехнологичного, базирующегося на использовании запатентованных разработок и в этом смысле уникального товара. Вполне естественно, что предпочтительным вариантом товарной стратегии, обеспечивающими поддержание и развитие такого конкурентного преимущества, является стратегия дифференциации товара, хотя в некоторых ситуациях может быть использована и стратегия вариации.

Таким образом, принятие решений в области товарной стратегии должно базироваться на характере имеющегося у предприятия конкурентного преимущества и стадии жизненного цикла последнего. В то же время реализация той или иной товарной стратегии приводит к созданию или развитию разных по своему характеру конкурентных преимуществ. Использование прямой и обратной связи между конкурентными преимуществами и товарной стратегией при принятии решений в области стратегического менеджмента способствует повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

#### Список литературы

1. Портер М.Е. Международная конкуренция. /Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
3. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: "Специальная литература", 1999. – 590 с.
4. Багиев Г.Л. Маркетинг. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1999. - 703 с.