

Пономарев И.Ф., Пыренкова А.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия // Труды Шестнадцатой Международной научной конференции "Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост". / Ред. кол. Беспалова С.В. (Председатель) и др. - Донецк: ДонНУ, 2015. - с.785-788.

Пыренкова А.А.
Научный руководитель д.э.н., проф. Пономарёв И.Ф.
Донецкий национальный технический университет

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Успешное функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике требуют особенного подхода к формированию его конкурентной стратегии. В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

В соответствии с этим, на наш взгляд, конкурентная стратегия предприятия должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке. Следовательно, при формировании конкурентных стратегий следует выявлять определяющие факторы стратегического успеха предприятия, основанные на достижении конкурентных преимуществ. Стратегический успех фирмы зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается следующими факторами: источником преимущества; количеством источников; возможностями предприятия находить новые источники конкурентного преимущества [1]. В то же время формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивают весь механизм деятельности предприятия, связанный с созданием, производством и реализацией продукции.

Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются: – стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия; – совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества предприятия, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости; – применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия [2, с. 74].

Можно выделить два подхода к выявлению конкурентных преимуществ и формированию конкурентной стратегии, обеспечивающие стратегический успех предприятия: рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

Сторонники рыночной ориентации, в основном специалисты Гарвардской школы (среди них М. Портер), считают, что стратегический успех фирмы обусловлен, прежде всего, четкой ориентацией на рынки сбыта и выбором одной из следующих видов универсальных стратегий: – лидерство в снижении издержек; – лидерство в дифференциации либо фокусирование на одном из этих направлений, применительно к определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном географическом рынке (на узкой нише рынка) [3, с. 76].

По мнению сторонников рыночной ориентации, стратегический успех предприятия – функция от двух переменных: привлекательности отрасли, в которой предприятия конкурируют, и конкурентной позиции предприятия в этой отрасли.

Привлекательная конкурентная позиция вытекает из обладания конкурентным преимуществом в рамках некоторых возможностей, включающих в себя: – создание нового продукта и выбор обслуживаемых потребительских сегментов; – географическое местоположение предприятия; – степень вертикальной интеграции и диверсификации предприятия, ориентация на которые или их выбор занимают центральное место в стратегии.

В свою очередь, выбор возможности может оказать влияние на структуру отрасли. Большое значение при выборе и формировании конкурентной стратегии в рамках рыночного подхода приобретают стимулы. Стимулы лежат в основе источников конкурентного преимущества и представляют собой структурные детерминанты отличий среди предприятий- конкурентов в издержках или предпочтениях и поведении потребителя или группы потребителей. Большая часть значимых стимулов включает в себя: – масштаб деятельности; – накопление знаний в процессе деятельности; – размещение производственных мощностей предприятия; – определение времени инвестирования в процессе деятельности; – степень интеграции предприятия; – правительственное регулирование и т. д.

Некоторая группа стимулов позволяет определить как относительные издержки, так и дифференциацию. Состав и значение отдельных стимулов варьируются в зависимости от деятельности предприятия и отрасли. Для достижения успеха предприятию необходим выбор привлекательной конкурентной позиции относительно данной структуры отрасли, позиций конкурентов и имеющихся возможностей самого предприятия, а также приведение всех видов деятельности предприятия в соответствие с выбранной позицией.

Ресурсный подход к поиску основ стратегического успеха предприятия рассматривается как альтернатива рыночно-ориентированной схеме разработки стратегии. По мнению сторонников ресурсного подхода (Э. Рюли, Р. Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не является сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке [4]. Кроме того, отмечается, что рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении (например, внутрифирменную структуру, социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии).

В отличие от рыночного подхода, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия определяется его ресурсным потенциалом, т. е. основой при выборе стратегии являются ресурсы предприятия и управление ими. Соответственно, в рамках этого подхода утверждается, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее конкурентов. Особое внимание уделяется фактору времени, который может играть

решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно в высокотехнологичных отраслях [1].

Таким образом, ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и «нарабатываемыми» в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, технические средства и т. д.) и целями. Более оригинальное и эффективное сочетание ресурсов, по сравнению с конкурентами, в зарубежной экономической литературе получило название ключевой компетенции (key competencies) предприятия (competencies – в переводе с английского означает компетенции, умения, способности).

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализированное оборудование и т. д.), которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте.

В то время как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, воспринимаются трудно, т. к. не обладают вещественной формой в обычном представлении, в связи с чем не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении предприятием успеха.

Способность предприятия к формированию ключевых компетенций характеризуется понятием метакомпетенции, включающим в себя социальные взаимодействия (реакция на критику, способность реагировать на вызов соперников, способность к обучению и коммуникации). Наличие метакомпетенции является основой для эффективного развития предприятия, формирования, использования и сохранения ключевых материальных и нематериальных компетенций. Следует отметить, что в процессе формирования ресурсно-ориентированной конкурентной стратегии возможна обоснованная оценка: ресурсов, возможности предприятия в формировании ключевых компетенций.

Обеспечение защиты ключевых компетенций осуществляется с помощью различных средств, таких как, например, ограничение доступа к некоторым ресурсам, обеспечение невозможности их замены и ограниченной возможности использования оригинальной комбинации ресурсов. Эффективность подобных мер достигается вследствие несовершенства рынка ресурсов, в условиях ограниченности доступа к необходимым ресурсам и преимущественного положения отдельных фирм в ресурсообеспечении, благодаря которому обеспечивается их конкурентоспособность [3].

Вышеизложенное позволяет нам сделать вывод, что ресурсно-ориентированный подход к обоснованию выбора конкурентной стратегии не должен рассматриваться в качестве альтернативы рыночному, т. к. не может быть отделен от других структурных составляющих конкурентного преимущества, которые включают в себя масштаб деятельности, специализацию, оптимальную степень интеграции и т. д.

Таким образом, при эффективном менеджменте выбор правильной конкурентной стратегии может быть обеспечен за счет оптимального сочетания факторов, и возникающего при этом эффекта результативности деятельности функциональных подразделений за счет использования либо новых технологий, либо благоприятных возможностей, открывающихся во внешней среде.

Литература:

1. Федцов В. Г., Федцов В. В. Менеджмент в предпринимательской деятельности: учеб. пособие. – М.: Рус. деловая лит., 2009. – 256с.

2. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп- Бизнес, 2011. – 288с.

3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576с.

4. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ТЕИС, 2004. – 239с.