

## **РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ауезова К.Т., Канатбаева С.К.**

Евразийский Национальный Университет имени Л.Н. Гумилева,  
г. Нур-Султан, Республика Казахстан

Конкурентная стратегия организации касается того, как конкурировать в тех областях бизнеса, в которых работает предприятие. Другими словами, конкурентная стратегия означает определение того, как предприятие намерено создавать и поддерживать конкурентное преимущество по отношению к конкурентам. Держать конкурентное преимущество перед конкурентами означает быть более прибыльным, чем конкуренты в долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия фирмы в данной области бизнеса рассматривается с учетом двух факторов: создание конкурентного преимущества и защита конкурентного преимущества.

Конкурентная стратегия состоит из бизнес - подходов и инициатив, предпринимаемых компанией для привлечения клиентов и предоставления им превосходной ценности, выполняя их ожидания, а также укрепляя свои позиции на рынке.

Это определение Томпсона и Стрикленда подчеркивает «подходы и инициативы» менеджеров при определении стратегии. Это означает, что конкурентная стратегия связана с действиями, которые предпринимают менеджеры, чтобы улучшить положение компании на рынке путем удовлетворения клиентов. Улучшение позиции на рынке подразумевает принятие мер против конкурентов в отрасли. Таким образом, концепция конкурентной стратегии (в отличие от кооперативной стратегии) имеет конкурентную ориентацию. Конкурентная стратегия включает в себя те подходы, которые предписывают различные способы создания устойчивого конкурентного преимущества [1].

План действий руководства находится в центре конкурентной стратегии. Руководство принимает план действий для успешной конкуренции с конкурентами на рынке. Он также направлен на обеспечение превосходной ценности для клиентов.

Цель конкурентной стратегии заключается в том, чтобы завоевать сердца клиентов путем удовлетворения их потребностей и, наконец, добиться конкурентного преимущества, а также превзойти конкурентов (или конкурирующие компании).

Майкл Портер определил четыре типа конкурентных стратегий, которые могут применяться в любой организации бизнеса независимо от размера и характера продуктов. Из-за их склонности к общему использованию всеми коммерческими предприятиями они обозначены как общие стратегии [2].

Это, по сути, основные типы конкурентных стратегий.

Конкурентные стратегии заключаются в следующем:

1. Стратегия лидерства в затратах или Стратегия низкой стоимости.
2. Стратегия дифференциации.
3. Стратегия наилучшей стоимости.
4. Рыночная ниша или целевая стратегия.

В дополнение к этому, есть и другие стратегии, которые компания может использовать, когда это будет сочтено необходимым, такие как стратегический альянс, совместные партнерства, слияние, поглощение, вертикальная интеграция, стратегии аутсорсинга и т.д.

Конкурентное преимущество: конечная цель конкурентной стратегии

Конкурентное преимущество - это особое преимущество перед конкурентами. Менеджеры часто задают вопрос: «Какова продолжительность конкурентного преимущества?»

Как долго это будет поддерживаться в первую очередь зависит от;

- I. барьеры для подражания,
- II. способность конкурентов
- III. общий динамизм отраслевой среды.

«Барьеры для подражания» создают препятствия для конкурентов, чтобы легко скопировать отличительные компетенции компании. Конкуренты всегда будут стараться подражать ресурсам и возможностям компании.

Факты свидетельствуют о том, что имитировать возможности труднее, чем ресурсам.

Из ресурсов материальные ресурсы (например, оборудование для машин и оборудования, здания) легче имитировать, чем нематериальные ресурсы (например, торговые марки, маркетинговые методы).

Таким образом, существует необходимость в создании отличительной компетенции, основанной на уникальных способностях, а не на материальных ресурсах. Это помогло бы компании пользоваться отличительной компетенцией в течение более длительного периода.

Способность конкурентов имитировать отличительную компетенцию компании должна быть должным образом рассмотрена. Если конкуренты твердо намерены вести бизнес определенным образом, они не будут внезапно имитировать инновации компании. В такой ситуации его отличительная компетенция будет устойчивой дольше.

Третий фактор устойчивости отличительной компетенции, то есть динамичность отрасли, также является важным фактором, определяющим конкурентные преимущества.

Частые инновации в продуктах делают отраслевую среду динамичной. Например, индустрия программного обеспечения, электроники и ПК очень

динамична из-за высокого уровня инноваций. В таких отраслях конкурентные преимущества недолговечны.

Как сохранить конкурентное преимущество?

Поскольку достижение и поддержание конкурентного преимущества является основной целью конкурентных стратегий, менеджеры должны принять меры для поддержания конкурентного преимущества после их достижения.

Менеджеры могут создать устойчивое конкурентное преимущество, приняв следующие меры.

1. Ориентация на строительные блоки конкурентных преимуществ.
2. Развитие отличительных компетенций.
3. Создание среды организационного обучения.
4. Создание механизма постоянного улучшения.
5. Введение лучших практик.
6. Преодоление барьеров для перемен [3].

Как указывалось ранее, у компании есть устойчивое конкурентное преимущество, когда она может поддерживать среднюю норму прибыли выше, чем в течение нескольких лет. Это становится возможным, когда компания делает акцент на четырех типовых строительных блоках конкурентного преимущества, таких как;

- а. эффективность,
- б. качество,
- с. инновации
- д. отзывчивость клиентов.

Благодаря тому, что компания AppleComputer сосредоточилась на этих строительных блоках, она обладала устойчивым конкурентным преимуществом в течение длительного периода с 1987 по 1993 год.

Они называются «универсальными», потому что любая организация может принять их независимо от своих продуктов (или отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность).

Высокая эффективность позволяет компании снизить свои расходы; высочайшее качество позволяет снизить затраты и повысить цену; Превосходная отзывчивость клиентов позволяет ему устанавливать более высокую цену, а превосходные инновации могут привести к повышению цен или снижению удельных затрат. Вместе эти четыре строительных блока помогают компании создавать большую ценность, чем конкуренты. Таким образом, компания может пользоваться устойчивым конкурентным преимуществом.

#### *Развитие отличительных компетенций*

Менеджеры должны развивать особые компетенции для поддержания конкурентного преимущества. Когда разрабатываются отличительные компетенции, они помогают улучшить производительность во всех областях четырех строительных блоков. Отличительные компетенции должны развиваться во всех необходимых областях - никогда в некоторых областях за счет других важных областей. Компании должны быть сбалансированы в своем стремлении к отличительным компетенциям.

#### *Создание среды организационного обучения.*

Поддержание конкурентного преимущества требует благоприятной среды в организации, которая способствует обучению в организации (обычно известной как обучение организации). Учебные организации могут держать себя на вершине всех конкурентов, потому что они всегда в поисках знаний [4].

В процессе поиска и распространения знаний они учатся на предыдущих ошибках и со временем улучшают свои рабочие процессы. Отличительная компетентность - основное требование для достижения конкурентного преимущества. Бизнес-организация должна обладать отличительной компетенцией в одной или нескольких областях своей деятельности, чтобы быть конкурентоспособной на рынке.

Отличительные компетенции относятся к тем сильным сторонам организации, которые позволяют ей достичь конкурентного преимущества на рынке. Эти сильные стороны уникальны для организации и помогают ей достичь высокой эффективности, качества, инноваций и отзывчивости клиентов. Можно утверждать, что PepsiCo обладает особыми компетенциями в отношении производства бутилированной питьевой воды - Aquafina. Отличительные компетенции помогли PepsiCo снизить затраты и улучшить дифференциацию продуктов по сравнению с конкурентами. Таким образом, отличительные компетенции помогли получить отличительные преимущества за счет достижения высокой эффективности и качества.

Уникальные организационные ресурсы и возможности составляют особые компетенции организации.

Однако ресурсы организации должны быть уникальными (то есть никакие другие компании не имеют этих ресурсов), чтобы их можно было рассматривать как отличительные компетенции. Ресурсы включают физические, людские, финансовые, информационные и технологические ресурсы.

Возможности организации - это навыки, необходимые для использования ресурсов для продуктивного использования. Возможности нематериальны.

Можно отметить, что организация может не нуждаться в уникальных ресурсах для установления отличительной компетенции, если никакие другие конкуренты не обладают такими ресурсами. Организация может создавать отличительные компетенции только тогда, когда она одновременно обладает уникальными ресурсами и может эффективно использовать эти ресурсы.

Успешные стратегии часто либо опираются на существующие конкурентные компетенции компании, либо помогают компании развивать новые.

Конкурентные стратегии — это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. Также компания проводит анализ своих конкурентов и оценивает свои возможности, и лишь затем выбирает подходящую для себя конкурентную стратегию.

### **Список литературы:**

1. Томпсон А., Стрикленд А. «Стратегический менеджмент» //Мировая экономика, 2004
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов /2015
3. Азоев Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
4. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия //Проблемы теории и практики управления №6, 2003.