

215. - Чебаксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. - 215 с.

8.Кулик. В.И. Труд и капитал (Структура рабочего дня и два подразделения общественного производства): Монография. Изд-во Хабар. гос. техн. ун-та, 1997.

9.Кулик В.И. Труд и капитал / В.И. Кулик, И.В. Кулик // Verlag. – Deutschland: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 404 с.

10.Кулик В.И, Кулик И.В. Производительная сила и производительность труда. Наука в цифрах – 2017 – № 4 (5) – С. 18-36. (46 с.).

11.Ленин В.И. 1971. Полн. Собр. Соч. Т.4.

12.Любимова С. Законы структурной эволюции экономических систем // Экономист. - 2003. - №10 -С. 29-40.

13.Маркс К. Капитал. Т.3, ч.1. – М.: Гос. изд-во. лит.,1978.

14.Маркс К. Капитал. Т.4, ч.1, 2, 3,– (Теории прибавочной стоимости).– М.:

Изд-во. полит. лит., 1978.

15.Маркс К. Капитал. Т.1. – М.: Гос. изд-во. лит., 1949.

16.Маркс К. Экономические рукописи 1857-1861 гг., ч. 1, 2, 3. – М.: Издво. полит. лит., 1978.

17.Маркс К., Энгельс Ф. // Соч. 2-е изд. Т. 47.

18.Маркс К. Капитал. Т.2. – М.: Изд-во. Полит. лит., 1978.

19.Маркс К., Энгельс Ф. // Соч. 2-е изд. Т. 20.

20.Пушкин А.С. Евгений Онегин; [Борис Годунов; Маленькие трагедии] / Александр Сергеевич Пушкин. – Москва : Издательство АСТ, 2015. – 352 с. – (Эксклюзив: Русская классика).

21.Шаумян Г.А. Комплексная автоматизация производственных процессов. М. : Машиностроение, 1973.

22.Шумпетер Й. Теория экономического развития / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1978.

23.Экономический закон неуклонного роста производительности труда:

сущность, действие и использование / Редакционная коллегия: И.И. Кузьминов и др., – М.: «Мысль», 1974.

24.Энгельс Ф. Карл Маркс. – М.: Госполитиздат, 1955.

Статья отправлена 21.06.2021. © В.И. Кулик, И.В. Кулик, 2021.

---

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

**Поникаров В.А.**

*профессор кафедры современных технологий управления РТУ МИРЭА,*

**Вецунова Э.А.**

*студентка 4-го курса РТУ МИРЭА.*

## THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE COMPETITIVE STRATEGY OF ORGANIZATIONS

**Ponikarov V.A.**

*professor of the department of modern MIREA RTU management technologies,*

**Babunova E.A.**

*student of the 4th year of the mouth of MIREA RTU.*

### АННОТАЦИЯ

В данной статье рассмотрена проблема обеспечения конкурентоспособности организации на основе выбора правильной конкурентной стратегии, представлен анализ основных направлений совершенствования конкурентной стратегии организации.

### ANNOTATION

This article discusses the problem of ensuring the competitiveness of the organization based on the choice of the right competitive strategy, presented the main directions for improving the competitive strategy of the organization.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные стратегии, направления совершенствования конкурентной стратегии организации, конкурентные преимущества, конкурентная среда, конкурентоспособность.

**Keywords:** competition, competitive strategies, direction of improving the competitive strategy of the organization, competitive advantages, competitive environment, competitiveness.

В России, как и в большинстве других стран проблемы конкуренции являются наиболее обсуждаемой темой. По популярности с ней могут поспорить разве что предпринимательская и инновационная деятельность. В современных условиях конкуренция становится актуальной как в

вопросах экономики, так и в вопросах управления и устройства общества в целом.

Вопросам конкуренции посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, таких как: Абрамов В.Л., Азоев Г.Л., Алиев З.Т., Антонов Г.Д., Васильев Г.А., Гельвановский М.И., Грей Дж.,

Джевонс У., Еленева Ю.Я., Иванова О.П., Кларк Дж.М., Кондратьев Н.Д., Курно О., Липсиц И.В., Лифиц И.М., Маркс К., Милль Дж.С., Моисеева Н.К., Нельсон Р.Р., Портер М., Рикардо Д., Робинсон Дж., Сисмонди Ж.С., Смит А., Тарануха Ю.В., Тумин В.М., Уинтер С.Дж., Фатхутдинов Р.А., Фоломьев А.Н., Хайек Ф., Челенков А.П., Шумпетер Й., Эджуорт Ф., Энгельс Ф., Юданов А.Ю.

Перечисленные выше авторы по разному трактуют не только понятие «конкуренция», но и ее функции в рыночной экономике. В одном они все единодушны – конкуренция является ключевым понятием, раскрывающим сущность рыночных отношений.

Понятие конкуренции предполагает неоднозначность в методологических подходах к своему рассмотрению, неоднозначность в концепциях своего развития, а также многоаспектность своего рассмотрения (конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, конкурентная борьба, конкурентная среда, конкурентное поведение, конкурентное пространство, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью и т.д.).

Многие из перечисленных выше авторов считают, что организация будет конкурентоспособной в любой конкурентной среде, если выберет правильную конкурентную стратегию и сможет рационально эту стратегию использовать. При этом под конкурентной стратегией понимается такая модель поведения организации, которая обеспечит ей устойчивые конкурентные преимущества в настоящем и в будущем. Из многочисленных видов конкурентных стратегий обычно выделяют три базовые стратегии: лидерство в издержках (минимизация издержек), дифференциация и фокусирование.

Совершенствование конкурентной стратегии организации может проводиться по следующим направлениям:

1. При выборе конкурентной стратегии необходимо учитывать все факторы (или большинство из них), которые эту стратегию определяют: привлекательность отрасли; положение организации в этой отрасли; сильные и слабые стороны организации; конкуренцию среди уже существующих производителей; возможность появления новых производителей; конкурентные преимущества покупателей; конкурентные преимущества поставщиков; возможность появления товаров-субститутов; устойчивость конкурентных преимуществ организации; этап жизненного цикла организации; фактор времени, учитывающий динамичность всех перечисленных выше факторов и возможность их (со временем) изменения.

На практике в процессе выбора конкурентной стратегии анализируются далеко не все указанные выше факторы, что часто приводит к выбору неверной стратегии.

2. Даже правильный выбор конкурентной стратегии организации не гарантирует ее

рациональное применение в дальнейшем, если организация не использует все потенциальные возможности (достоинства, преимущества) данной стратегии и не учитывает ее возможные риски.

Конкурентные стратегии минимизации издержек и дифференциации позволяют организации получать конкурентные преимущества в разных сегментах отрасли или в разных отраслях. Конкурентная стратегия фокусирования позволяет организации получать конкурентные преимущества только в одном сегменте отрасли.

Самой очевидной и понятной из трех указанных стратегий является первая стратегия, при выборе которой организация ставит своей целью осуществлять производство продукции с минимальными издержками и устанавливать контроль над рыночными ценами. При этом в качестве источников преимуществ организации в области издержек могут служить: высокая производительность труда, масштаб производства, собственные запатентованные уникальные технологии или виды оборудования, особые права доступа к источникам сырья, дешевая рабочая сила, развитая логистика, низкие накладные расходы и т.д.

Стратегия минимизации издержек не только обеспечивает организации лидирующие позиции на любом рынке и высокую рентабельность продаж, но и эффективную защиту от всех конкурентных сил (действующих и потенциальных конкурентов, покупателей и поставщиков, субститутов).

Основными преимуществами стратегии дифференциации являются:

- создание для предприятия определенной защиты от стратегий соперников, так как у потребителей развивается лояльность по отношению к товарной марке компании или модели, и они готовы платить за понравившийся товар;
- создание входных барьеров (за счет лояльности покупателей и уникальности продукции) для предприятий-новичков в отрасли, которые для них трудно преодолимы;
- сглаживание влияния силы покупателей, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них;
- снижение угрозы со стороны товаров-заменителей (субститутов), так как их характеристики и качества не сравнимы с дифференцированной продукцией.

Основным преимуществом, которое получает организация в случае выбора стратегии фокусирования, является высокая степень защиты от конкуренции в определенном сегменте потребителей. Такой уровень защиты обеспечивается за счет синергетического эффекта, получаемого благодаря трем способностям организации: создание дополнительной ценности для потребителей, более эффективное обслуживание и снижение издержек обслуживания данного сегмента.

Наряду с достоинствами каждая из трех указанных стратегий связана с различными рисками, но все три сопровождаются двумя одинаковыми рисками:

- неудачный выбор (или слабое поддержание) стратегии;
- разрушение конкурентного преимущества, обеспечиваемого стратегией, в результате эволюции отрасли.

Для стратегии минимизации издержек характерны следующие риски: перемены в предпочтениях покупателей; появление новых, более совершенных продуктов; радикальное изменение технологии; инфляция издержек.

С дифференциацией связаны следующие риски: появление товаров-имитаторов; высокие затраты на имиджевую рекламную кампанию; снижение интереса покупателей к дифференцированной продукции; неверная оценка затрат на проведение дифференциации продукта.

Для стратегии фокусирования характерны следующие риски: вхождение в отрасль сильных конкурентов; сужение или полное исчезновение рыночной ниши; стирание различий между нишевым и рыночным спросом; переполнение рыночной ниши.

Кроме трех базовых конкурентных стратегий существуют следующие виды стратегий: стратегия инноваций (внедрения новшеств), стратегия быстрого реагирования (своевременного реагирования на потребности рынка), стратегия оптимальных издержек, стратегия диверсификации, стратегия аутсорсинга, конкурентные стратегии по А. Юданову и др. Все эти стратегии также имеют свои достоинства и риски.

3. Постоянные изменения внутренней и внешней среды организации требуют разработки и применения системы их мониторинга. Иначе организация может пропустить момент, когда ранее удачно выбранная стратегия потребует срочной замены. Такой мониторинг может обеспечить создание в организации подсистемы контроллинга конкурентоспособности организации, которая сможет своевременно выявлять отклонения от намеченного курса.

4. Любая из вышеперечисленных стратегий представляет собой особый подход к получению конкурентных преимуществ и к условиям, позволяющим удерживать эти преимущества в течение длительного периода времени. Те организации, которые пытаются реализовать одновременно не одну, а большее число стратегий, могут оказаться «застывшими» посередине между лидерами и отстающими. В результате эти организации вместо суммы преимуществ, как

правило, не получают ни одного из конкурентных преимуществ.

В процессе развития организации расширяется номенклатура выпускаемой продукции, возникают независимые бизнес-единицы, появляются новые поставщики и потребители из смежных отраслей. Поэтому при некоторых условиях возможно одновременное использование двух или более стратегий. При этом следует учитывать, что не все из перечисленных стратегий могут быть совместимы друг с другом. Так, если созданные инновации позволят организации снижать затраты на изготовление продукции, а стоимость разработки и внедрения инноваций не будет превышать экономии от снижения затрат, то стратегия инноваций может быть реализована совместно со стратегией минимизации издержек.

Таким образом, обеспечение конкурентоспособности организации зависит не столько от правильного выбора конкурентной стратегии, сколько от рационального применения выбранной стратегии.

### Список литературы

1. Кравцевич С.В. Развитие теории конкуренции: вклад отечественной и западной научных школ / Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2018. Том 17. № 4. С. 578–602.
2. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность: монография. – М.: Издательство «Русайнс», 2020. – 336 с.
3. Тарануха Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 358 с.
4. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 300 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 311 с.
7. Алейникова А.И., Лымарева О.А. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/12014> (дата обращения: 12.04.2021).
8. Мармашова С.П. Конкурентные стратегии: электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Конкурентные стратегии» для специальности «Маркетинг». – Минск: БГУ, 2018. – 58 с.