

УДК 339.1 (476)

**КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА – КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ  
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)****О. В. ГАШЕВА***(Полоцкий государственный университет)*

*Представлены материалы по исследованию подходов к определению понятия «конкурентные преимущества продукции» в его взаимосвязи с понятием конкурентоспособности предприятия. Также автором были выделены основные тенденции развития понятия конкурентные преимущества. Рассмотрены наиболее известные версии определения понятия конкурентоспособности, выявлены особенности взаимодействия понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества». Помимо этого выявлена система классификации такой категории, как конкурентные преимущества. Обозначена необходимость формировать систему по созданию и выявлению конкурентных преимуществ продукции и предприятия на рынке. Обозначена проблема по поддержанию конкурентных преимуществ предприятия на запланированном уровне. В условиях рыночной экономики важным является не только знание и применение предприятием теории конкурентоспособности, но и формирование своей индивидуальной системы функционирования на рынке.*

**Введение.** Последняя четверть прошлого века ознаменовалась массовым распространением маркетинга по всему миру. Многие организации, продвигая свой товар на рынке, в первую очередь, начали указывать на собственные конкурентные преимущества. Любой хозяйствующий субъект рынка, стремясь стать более прибыльным, разрабатывает собственную систему оптимального использования конкурентных преимуществ, как естественно существующих, так и произведенных. При этом можно столкнуться с проблемой, которая выражается отождествлением конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Однако, несмотря на безусловно существующую связь между двумя этими экономическими категориями, они не тождественны.

**Основная часть.** Конкурентоспособность может быть характеристикой товара, хозяйствующего субъекта, отрасли, страны. По определению, принятому в Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), конкурентоспособность – это способность компаний, отраслей, регионов и наций создавать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции [1, с. 53].

Данное определение не является общепринятым в научной среде. На протяжении времени развития промышленности и рынка вопрос, касающийся определения конкурентоспособности, исследовался различными учеными-экономистами. Так, например, по мнению М.Е. Албакова, главная черта конкурентоспособности компании и конкурентоспособности страны на современном этапе – гибкость, восприимчивость к инновациям. Иными словами, быть конкурентоспособным означает придерживаться инновационного типа поведения [2, с. 30].

В качестве индикаторов конкурентоспособности Т. Данько предлагает использовать также размер относительной доли рынка, величину издержек, отличительные свойства товаров, степень освоения передовых технологий, метод продаж, известность фирмы, ее имидж [1, с. 190].

В связи с изложенным выше видно, что конкурентные преимущества и конкурентоспособность – связанные понятия. Данная связь выражается в том, что смысл конкурентоспособности чаще всего трактуется, как способность опережать соперников в достижении поставленных экономических целей. Однако тождественности между понятиями не существует, т.к. между понятиями есть причинно-следственные различия. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без последних конкурентоспособность невозможна. Однако наличие отдельных конкурентных преимуществ не означает автоматическое предпочтение. Только в комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе лучшего. Кроме того, на конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т.п.). Из сопоставления данных понятий становится ясным активный интерес к исследованию природы конкурентных преимуществ. Он обусловлен желанием понять механизм конкурентоспособности, раскрыть его внутренние связи, что поможет выявить тот механизм, который формирует конкурентоспособность и как следствие поможет управлять им в целях достижения результатов.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта применения. При системном изучении данных понятий выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли, экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами (рис. 1).



Рис. 1 Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности  
Источник: [3, с. 60]

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными преимуществами: с одной стороны, – качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров.

Кроме того, на конкурентоспособность влияют преимущества в гарантийном и послегарантийном сервисе, рекламе, имидже производителя, а также ситуация на рынке, колебания спроса. Высокий уровень конкурентоспособности товара свидетельствует о целесообразности его производства и возможности выгодной продажи.

Вместе с тем конкурентоспособность товара – это не только высокое качество и технический уровень, это и умелое маневрирование в рыночном пространстве и во времени, а главное максимальный учет требований и возможностей конкретных групп покупателей. Причем объективная оценка всех аспектов уровня конкурентоспособности может быть произведена только на основе критериев, которыми оперирует потребитель, для которого этот товар предназначен. Причины конкурентоспособности товара необходимо искать в конкурентных преимуществах отдельных его характеристик, являющихся следствием более эффективного управления процессом разработки, реализации и эксплуатации предлагаемой продукции.

Формирование конкурентных преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды, что позволяет быстро и точно определять направления повышения конкурентоспособности. Решение данной задачи осложняется тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов. Это обстоятельство определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению предприятием, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для его эффективного функционирования на постоянной основе.

Справедливости ради необходимо отметить, что и маркетинг, и управление уже давно выделили конкурентные преимущества в качестве предмета тщательного изучения. Более того, маркетинг на практике ставит и решает данные вопросы в процессе управления предприятием. Реальные положительные результаты достигаются там, где формирование конкурентных преимуществ доведено до уровня технологии управления.

При этом следует помнить, что проблемой является оценка конкурентных преимуществ. В конкурентной борьбе важны: качество объекта с точки зрения удовлетворения потребностей, цена приобретения и использования объекта, качество сервиса. Чтобы иметь конкурентные преимущества по этим характеристикам, производитель должен обладать внешними или внутренними конкурентными преимуществами (прогрессивная система проектирования, конструктивные радикальные новшества, прогрессивное оборудование, конкурентоспособный персонал и т.д.).

С целью эффективного использования конкурентных преимуществ также не следует забывать о необходимости располагать конкурентоспособным персоналом, технологиями, оборудованием и т.д.

Тем не менее, в современном обществе редко можно встретить управление и формирование конкурентных преимуществ на этапе разработки продукта, перед выпуском и продажей его на рынке. Это связано, прежде всего, с тем, что в вузах не обучают специалистов по стратегическому маркетингу. Современный рынок Республики Беларусь является примером рынка, где оценка конкурентных преимуществ продукта происходит при нахождении продукта на рынке, определяется по результатам продаж. Более эффективным является расчет и оценка конкурентных преимуществ на стадии разработки продукта, что может помочь определить целесообразность выпуска конкретного товара на конкретный рынок.

Столкнувшись с проблемой выхода на рынок, предприятие, прежде всего, должно определить, будет ли его продукция пользоваться спросом, для этого следует выявить наличие конкурентов и определить, будет ли продукт конкурентоспособным в сравнении с другими. По этой причине происходит обращение к конкурентным преимуществам. Формируя систему по разработке конкурентных преимуществ продукта для достижения его конкурентоспособности следует обратиться к классификации этой категории.

Научными источниками предлагается широкая классификация конкурентных преимуществ, анализ которой позволил, на наш взгляд, выделить основные виды конкурентных преимуществ по следующим признакам:

- по отношению к системе;
- по сферам возникновения преимущества;
- по содержанию фактора преимущества;
- по времени реализации преимущества;
- по месту реализации преимущества;
- по виду получаемого конечного результата.

Подробнее характеристика данных признаков представлена в таблице.

### Классификация конкурентных преимуществ

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
Отношение к системе	Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны. Стабильная политическая система страны. Современная информационная сеть страны
	Внутренние (в системе)	Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные кадры организации
Сфера возникновения преимуществ	Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны
	Политические	Оглаженная законодательная система в стране. Низкий уровень общей преступности в стране
	Технологические	Высокий уровень автоматизации производства и управления. Низкий уровень износа основных производственных фондов
	Культурные	Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба
	Экономические	Устойчивая налоговая система. Качественная кредитно-финансовая система страны. Высокая квалификация кадров
Содержание фактора преимущества	Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка. Высокая надежность объекта. Красивый и современный дизайн. Комфортность
	Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба. Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара
	Затраты у потребителя товара	Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара. Высокая ремонтпригодность товара
	Качество сервиса товара	Обоснованные гарантии в сопроводительной документации. Качественная инфраструктура рынка
Время реализации преимущества	Стратегические факторы преимущества	Новые модульные технологии. Экономическая политика, ориентированная на экспорт
	Тактические факторы преимущества	Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования
Место реализации преимущества	Рабочее место	Научная организация труда
	Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности. Высокая конкуренция на "входе" организации
	Регион	Качественная производственная инфраструктура региона
	Отрасль	Высокая конкуренция в отрасли. Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли
	Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны
Мировое сообщество	Интеграция и кооперирование. Взаимопомощь стран	
Вид получаемого конечного результата	Научно-технический	Освоение новых информационных технологий
	Экологический	Уменьшение отходов производства. Повышение эргономичности производства
	Социальный	Прирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами. Повышение безопасности труда
	Экономический	Прирост объема продаж. Прирост удельной прибыли. Сокращение срока окупаемости инвестиций. Повышение производительности труда. Ускорение оборачиваемости оборотных средств (капитала)

Как уже было отмечено, классификация конкурентных преимуществ на конкретном предприятии определяется спецификой его функционирования и может быть индивидуальной. Выявление перечня конкурентных преимуществ позволяет определить эффект от их реализации. Подробное составление данных позволяет обработать условия, в которых реализуется товар, а также дает возможность составить конкурентную стратегию развития и деятельности предприятия.

Однако следует отметить, что возникает проблема удержания конкурентных преимуществ. По мнению М. Портера [4], устойчивость конкурентного преимущества достигается, когда оно противостоит истощению вследствие поведения конкурентов, для чего необходимо обращать внимание на организационные способности и ресурсы, лежащие в основе конкурентного преимущества сферы деятельности, и которые должны противостоять дублированию другими предприятиями.

По мнению ряда зарубежных учёных, конкурентное преимущество считается устойчивым, если конкуренту необходимо потратить существенное количество ресурсов, чтобы соответствовать данному преимуществу. Устойчивое конкурентное преимущество описывают в терминах обладания некоторыми входными барьерами, которые препятствуют входу других конкурентов на данный привлекательный рынок. Входные барьеры могут принимать различные формы, но общим для них будет то, что они требуют первоначальных инвестиций и затрат на поддержание. К тому же, они имеют ограниченный жизненный цикл. На другом конце понятия конкурентного преимущества имеются проблемы выходных барьеров, которые не позволяют существующим конкурентам покидать занимаемые ими низкоприбыльные, вырождающиеся, непривлекательные рыночные ниши.

Устойчивое конкурентное преимущество принято называть преимуществом высокого порядка, которое достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на ее поддержание. К нему относят уникальную продукцию, уникальную технологию и специалистов, хорошую репутацию организации (это особенно ценное конкурентное преимущество).

Заполучить устойчивое конкурентное преимущество в современной высококонкурентной среде весьма сложно, так как для их создания требуется изучить все факторы, влияющие на достижения предприятием конкурентных преимуществ с учётом постоянно меняющейся среды их функционирования.

Неустойчивые конкурентные преимущества принято называть преимуществами низкого порядка. Они связаны с возможностью использования дешёвых ресурсов: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешёвые производственные ресурсы точно так же могут использовать (или перекупить) рыночные конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка являются преимуществами с малой устойчивостью, не способными обеспечить превосходство над конкурентами на длительный период времени.

Наряду с выделенными признаками, конкурентные преимущества можно подразделить по признаку имитации и по уровню иерархии.

По признаку имитации конкурентные преимущества бывают уникальные и имитируемые. Под уникальными преимуществами понимаются преимущества, имитация и воспроизводство которых невозможны, а под имитируемыми – те, которые могут быть скопированы другими хозяйствующими субъектами.

Любое предприятие имеет свои особенности и специфику, поэтому выбор стратегии для обеспечения конкурентных преимуществ своей продукции для каждого из них носит индивидуальный характер и напрямую зависит от его целей и возможностей [5, с. 14].

Формирование конкурентных преимуществ начинается с выявления [6, с. 51]:

- покупателей (фактических и потенциальных);
- месторасположения покупателей;
- способов приобретения товаров;
- способов воздействия на клиентов;
- истинного продукта, приобретаемого потребителями;
- потребительских ценностей товаров;
- вкусов и предпочтений.

Так как любая коммерческая продукция производится ради продажи, то идентификация ее фактических и потенциальных покупателей становится первым шагом на пути формирования конкурентных преимуществ. Этот шаг позволяет понять: кто фактически оценивает продукцию, стоя перед прилавком магазина, и решает платить или не платить за товар, а также выявить те причины, по которым потенциальные покупатели так и остаются потенциальными, не становясь фактическими.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что формирование конкурентных преимуществ развивается в направлениях:

- улучшения соответствующих критериев конкурентоспособности;
- устранения причин, мешающих переходу потенциальных покупателей в категорию фактических.

На каналы продвижения продукции влияют месторасположение покупателей и способы приобретения. Под месторасположением покупателей можно понимать не только места их сосредоточения, но также места работы, отдыха. На способы приобретения влияют информационные ресурсы, опыт потребителя и другие факторы. Причины, мешающие переходу потенциальных покупателей в разряд фактических, могут быть различными и зависят не только от наличия конкурентных преимуществ в товаре, но и от характеристик самих покупателей. Здесь важно учитывать как влияние внешних факторов, так называемых факторов среды (социума, культуры, религии и т.д.), так и индивидуальных различий покупателей (знание, отношение к товару; тип личности и др.).

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что основной задачей коммерческого производства является оптимальное использование конкурентных преимуществ, в разрезе существующего опыта и уровня развития технологий, так как любой продукт производится для того, чтобы его продать с прибылью на рынке. Определить конкурентоспособные преимущества на стадии проектирования продукта и формирование верной для данного рынка конкурентной стратегии поможет предприятию продвигать свой продукт на рынок и быть конкурентоспособным, что означает рационально использовать имеющиеся ресурсы и возможности и достигать лидирующих позиций на рынке.

Теоретическая значимость данной статьи состоит в формировании подхода к определению классификации конкурентных преимуществ и изучении взаимосвязи понятий «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность». Представленные в статье выводы могут стать основой для принятия управленческих решений субъектами хозяйствования страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М. : Омега-Л, 2008. – 325 с.
2. Албаков, М.И. Конкурентоспособность экономики в стратегии развития России : дисс. ... канд. экон. наук / М.И. Албаков. – СПб. : С.-петерб. гос. ун-т экономики и финансов, 2003. – 185 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Тип. «НОВОСТИ», 2000. – 260 с.
4. Портер, М. Конкуренция / М. Портер – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 790 с.
5. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 267 с.
6. Ваганова, А.Я. Исследование системы управления / А.Я. Ваганова. – СПб. : Альфа, 2003. – 535 с.
7. Боголюбская, Н.В. Планирование конкурентоспособности предприятия / Н.В. Боголюбская. – М. : Лига, 2002. – 550 с.

Поступила 16.09.2014

#### COMPETITIVE ADVANTAGES – A KEY ELEMENT OF STRATEGY ON ENTERPRISE (ORGANIZATION)

O. GASHEVA

*This article presents information on the study of approaches to the definition of the competitive advantages of products in its relationship with the concept of competitiveness. The author also identified the key trends in the development of the concept of competitive advantage. Considered the most famous version of the definition of competitiveness, the peculiarities of interaction concepts competitiveness and competitive advantage. In addition to this classification system identified such a category as competitive advantages. The author also highlighted the need to form a system for the creation and identification of competitive advantages of products and businesses in the market. The author of the designated problem keeping competitive advantages at the planned level. In a market economy, it is important not only knowledge of the theory and application of enterprise competitiveness, but also the formation of their individual systems functioning in the market.*