

*Кылычбеков А.К.*

**ИШКАНАЛАРДЫН АТААНДАШТЫГЫ – АРТЫКЧЫЛЫК  
КОНЦЕПЦИЯСЫ**

*Кылычбеков А.К.*

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ – КОНЦЕПЦИЯ  
ПРЕИМУЩЕСТВ**

*A.K. Kylychbekov*

**THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE – CONCEPT  
OF ADVANTAGES**

УДК: 339.137

*Макалада ишкананын атаандаштык жөндөмдүүлүгүнүн артыкчылыктары көрсөтүлгөн. Ишкананын атаандаштык артыкчылыктарынын ыкмалары, параметрлери жана булактары, классификациясы, камсыз кылуу факторлору каралган. Өз ара байланышкан түшүнүктөрдүн системасы: "атаандашуу", "атаандаштык жөндөмдүүлүк", "атаандаштык стратегиясы" ишканалардын атаандаштык артыкчылык менен бирге көрсөтүлгөн. Жүргүзүлгөн талдоонун негизинде атаандаштык артыкчылыктарын ишке ашыруу механизми чыгарылган.*

**Негизги сөздөр:** *атаандаштык артыкчылыгы, атаандаштык, атаандыштык жөндөмдүүлүк, атаандаштык стратегиясы.*

*В статье рассматривается видение преимуществ в конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены подходы к сущности конкурентного преимущества предприятия, параметры и источники, классификация, обеспечивающие факторы. Представлена система взаимосвязанных понятий: «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентная стратегия» в совокупности с конкурентным преимуществом предприятия. На основе проведенного анализа выведен механизм формирования и реализации конкурентного преимущества предприятия.*

**Ключевые слова:** *конкурентное преимущество, конкуренция, конкурентоспособность, конкурентная стратегия.*

*The article considers the vision of advantages in the enterprise's competitiveness. Approaches to the essence of competitive pre-property of the enterprise, parameters and sources, classification, security factors are considered. A system of inter-related concepts is presented: "competition", "competitiveness", "competitive strategy" in conjunction with the competitive advantage of the enterprise. Based on the analysis, the mechanism for the formation and implementation of the competitive advantage of the enterprise is derived.*

**Key words:** *competitive advantage, competition, competitive, competitive strategy.*

В конкурентной борьбе конечной целью любой организации является достижение определенных результатов, которые зависят от конкурентоспособности ее товаров и услуг, точнее от того, насколько они лучше продукции других организаций. Чем больше внимания на рынке уделяют конкуренции, тем более значимым для организации является конкурентное преимущество. Термин «конкурентное преимущество» возникло в научной литературе в результате развития и усложнения конкурентных отношений.

В число наиболее важных параметров, определяющих характер источника конкурентного преимущества, входят: капиталоемкость, расширение источников преимущества, сложность продукта, сложность технологии, сложность копирования преимущества, степень уникальности преимущества, степень патентной защиты. Устойчивость конкурентного преимущества зависит от двух факторов: постоянная модернизация преимуществ и количество источников преимущества.

Конкурентоспособность организации не может определяться каким-то одним параметром, она является результатом взаимодействия большого количества уникальных факторов. Безусловно, конкурентное преимущество проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия. Но это далеко не все факторы, формирующие конкурентное преимущество. Кроме того, не все конкурентные преимущества можно измерить с помощью только экономических показателей. Р.А. Фатхутдинов [1] правомерно полагает, что конкурентное преимущество – это система видов деятельности предприятия, между которыми существуют связи.

Профессионализм компании, навыки, опыт работы, которые отсутствуют у конкурентов, все это лежит в основе конкурентных преимуществ. В данном случае процесс формирования конкурентного преимущества аналогичен процессу разработки конкурентной стратегии как способа достижения превосходства на определенном рынке.

Выделяют два основных типа конкурентных преимуществ: способность предлагать потребителям что-либо и снижение издержек. Конкурентное преимущество, которое определяет позицию организации в отрасли, включает в себя или способность организации производить и продавать продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов, или способность обеспечить потребителя уникальной ценностью в виде особых потребительских свойств, нового качества товара или послепродажного обслуживания. В первом случае, продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, организация будет получать большую прибыль. Во втором случае прибыль организации обеспечивает более высокая по сравнению с конкурентами цена.

Конкурентные преимущества любых типов дают более высокую продуктивность, чем у организаций-

конкурентов. Организация, у которой низкая себестоимость продукции, может производить продукцию с меньшими затратами, чем у конкурентов; у организации с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, чем у конкурентов. Конкурентное преимущество и на основе более низких издержек, и на основе дифференциации будет являться внутренне противоречивым, так как обеспечение высоких потребительских свойств приводит к росту цены на продукцию; это будет дороже, чем, если просто стремиться быть на уровне конкурентов.

Руководству организаций необходимо уделять внимание обоим типам конкурентных преимуществ, одновременно строго придерживаясь одного из них. Организация, сосредоточившаяся на низких издержках, должна обеспечивать обслуживание, а также приемлемое качество. Более того ее продукция должна быть не настолько дороже продукции конкурентов, чтобы это было не в ущерб фирме.

Конкурентные преимущества можно разделить на внешние и внутренние. К внешним относятся преимущества, создающие ценность для потребителей и увеличивающие рыночную силу организации, которая позволит заставить рынок принять более высокую цену продаж. К таким преимуществам можно отнести маркетинговое «ноу-хау», знание ожиданий покупателей. Внутренние преимущества позволяют создавать ценность для изготовителя, которая позволит добиться меньшей себестоимости. Данные преимущества являются следствием более высокой «производительности», они обеспечивают организации большую устойчивость к снижению цен на продажи и рентабельность. К внутренним преимуществам можно отнести специализацию, опыт, масштаб производства, операционную эффективность.

Факторы, оказывающие влияние на конкурентное преимущество организации, делятся на внутренние, практически целиком определяемые руководством, и внешние, проявление которых незначительно зависит от самой организации. Конкретная организация может иметь несколько преимуществ.

Конкурентные преимущества классифицируются по ряду признаков [2]:

- возможность использования или время достижения;
- по степени устойчивости;
- сфера конкуренции или масштаб деятельности организации.

В зависимости от возможности использования или времени достижения конкурентные преимущества могут быть:

- потенциальными конкурентными преимуществами, которые служат в роли основы для будущей желаемой конкурентной позиции;
- реальными конкурентными преимуществами, которые определяют текущую конкурентную позицию организации в отрасли.

По степени устойчивости конкурентные преимущества могут быть:

- с низкой степенью устойчивости;
- со средней степенью устойчивости;
- с высокой степенью устойчивости.

В зависимости от сферы конкуренции или масштаба деятельности организации конкурентные преимущества могут быть:

- локальными (регион);
- национальными (страна);
- глобальными (мировой рынок).

Внешние конкурентные преимущества способствуют увеличению рыночной силы предприятия так, что она может повлиять на рынок для принятия цены продаж выше, чем у конкурентов, которые не обеспечивают соответствующие отличительные качества товара. Внутренние преимущества представляют собой следствие более высокой производительности (внутренней эффективности функционирования предприятия), что обеспечивает фирме большую устойчивость при снижении цены, которая навязывается рынком или конкуренцией, и большую рентабельность.

Кроме того конкурентные преимущества могут быть разделены на несколько групп, в частности – на долгосрочные и краткосрочные, по периодам действия и др.

Основные усилия организации всегда направляются на создание и удержание конкурентных преимуществ при усилении внутренних факторов и полном учете внешних, что отражается на увеличении прибыли организации [3].

Существует три основных свойства конкурентного преимущества:

- относительность конкурентного преимущества; при этом существует необходимость выполнения двух обязательных условий: преимущество над конкурентами в то же время должно являться и преимуществом для потребителей;
  - пространственная локализация конкурентного преимущества; при этом существует необходимость учета следующих двух факторов: пределы конкретных рыночных сегментов и географические границы преимуществ;
  - временная цикличность конкурентного преимущества; при этом каждое преимущество обладает своим жизненным циклом, который ограничен определенным отрезком времени.
- Эволюция концепций конкурентных преимуществ обладает двумя характерными чертами:
- смещение акцента с ненадежных и временных преимуществ конкурентов к устойчивым;
  - переход на первой стадии эволюции от активного использования естественных преимуществ к использованию искусственно создаваемых преимуществ.

Временная цикличность конкурентного преимущества обладает определенной значимостью, так как любое конкурентное преимущество может существовать на определенном временном отрезке деятельности предприятия, который начинается в момент выявления конкурентного преимущества и заканчивается в момент принятия решения об отказе от него. Временная цикличность, представляя собой свойство конкурентного преимущества, обладает возможностью отслеживания этапов формирования его устойчивости.

Учет пространственной локализации необходим в определении конкурентного преимущества предприятия и обусловлен такими факторами, как: географические границы преимущества и пределы конкретных рыночных сегментов.

Анализ таких категорий, как «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентная стратегия», в совокупности с конкурентным преимуществом позволит выявить нам место этого понятия и сущность в системе данных категорий. Огромное множество определений и точек зрения вышеуказанных понятий объясняется тем, что все они могут рассматриваться на различных уровнях. Категории «конкуренция», «конкурентоспособность предприятия», «конкурентное преимущество предприятия», «конкурентная стратегия предприятия» образуют целостную систему. Все эти элементы тесно взаимосвязаны и имеют место при вступлении предприятия в конкурентные отношения с другими организациями на определенном сегменте или рынке. Система взаимосвязанных категорий изображена на рисунке 1.



Рис. 1. Система взаимосвязанных категорий конкурентных отношений.

На основе обратных и прямых связей между элементами данной системы осуществляется взаимодействие. Обратная связь между элементами может быть, к примеру, когда на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние внешние факторы, и оно меняет свою конкурентную стратегию. Прямая связь же прослеживается, определяя конкуренцию в роли соперничества между предприятиями за наиболее платежеспособный спрос потребителей и выгодные условия производства.

Наличие у предприятия ресурсов и способностей, которые определяют его конкурентные преимущества, обуславливают формирование устойчивого конкурентного положения фирмы. У каждого предприятия существует определенный набор ресурсов, но не все ресурсы могут обладать одинаковым потенциалом или значимостью для того, чтобы дать предприятию устойчивое конкурентное преимущество.

Таким образом, при использовании материальных ресурсов предприятия, каждый вид экономической деятельности, который осуществляется с помощью организационного, человеческого, потребительского капитала представляет собой потенциальный источник конкурентного преимущества по причине

дифференциации продукта или снижения издержек. Механизм формирования и механизм реализации конкурентного преимущества представлен на рисунке 2.

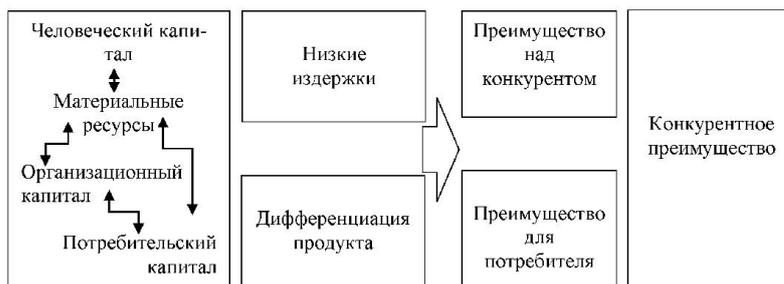


Рис. 2. Механизм формирования и реализации конкурентного преимущества предприятия [4]

При управлении конкурентными преимуществами организации необходимо установление на стадии стратегического планирования требований не только к товарам и услугам, но и к самим конкурентным преимуществам [5]. При этом необходимо учитывать, что значительный временной сдвиг от начала разработки и производства продукции до начала получения отдачи обуславливается вероятностным характером выделяемых преимуществ. Поэтому необходимо постоянно проводить мониторинг и корректировку конкурентных преимуществ, опираясь на анализ процессов, которые протекают в среде.

Таким образом, основным в управлении конкурентными преимуществами является их комплексность и целевая ориентация, интеграция всех функциональных подсистем в целостную систему, которая обеспечивает единый процесс расширенного воспроизводства устойчивых конкурентных преимуществ, обладающих синергетическим эффектом, который многократно усиливает конкурентоспособность организации.

#### Литература:

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М., 2010. - 544 с.
2. Лапцкая Л.В. Организация конкурентного анализа как фактор формирования конкурентного преимущества современного предприятия. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. - 2011. 4:14.
3. Немченко О.Н., Хачатурян, Н.М., Бакланова А.Ф. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2010. 20: 272-279.
4. Ягофарова Е.Ф. Формирование устойчивого конкурентного преимущества на основе интеллектуального капитала Автореф. дис. ... к.э.н. - М., 2009. - 156.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: «Альпина Паблишер», 2011. - 454 с.

Рецензент: к.э.н. Орозалиев Т.С.