

*Ли Нань, студент магистратуры*

*2 курс, кафедра экономической теории и менеджмента*

*Московский Педагогический Государственный университет*

*Россия, г. Москва*

## **СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

*Аннотация: Статья посвящена рассмотрению стратегий обеспечения конкурентных преимуществ международной компании. Классифицированы конкурентные стратегии компаний. Рассмотрены факторы повышения конкурентоспособности международных компаний. Рассмотрено влияние сделок слияния и поглощения и жизненного цикла организации на конкурентоспособность компании.*

*Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, сделки слияния и поглощения, международные компании.*

*Li Nan, Master 's Student*

*2 course, Department of Economic Theory and Management*

*Moscow Pedagogical State University*

*Russia, Moscow*

## **INTERNATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES**

*Annotation: The article deals with strategies to ensure competitive advantage of an international company. Competitive strategies of companies are classified. Factors of increasing competitiveness of international companies are considered. The impact of merger and acquisition deals and the life cycle of the organization on the competitiveness of the company is discussed.*

*Key words: competition, competitive advantage, competitive strategies, mergers and acquisitions, international companies.*

Процесс стратегического анализа и формирования конкурентной стратегии – это процесс: 1) анализа собственных уязвимых зон и разработки оборонительной стратегии на ведущих направлениях; 2) анализа уязвимых зон ключевых конкурентов и разработки стратегии их акцентированной атаки; 3) поиска новых рыночных ниш и разработки программ их создания и закрепления в них<sup>1</sup>.

Выделяемые разными авторами конкурентные стратегии могут быть систематизированы следующим образом (таблица 1)<sup>2</sup>.

Таблица 1 – Классификация конкурентных стратегий компаний

№ п/п	Авторы подхода	Принцип классификации	Рассматриваемые стратегии
1	Котлер Ф., Дойль П.	Конкурентная позиция компании на рынке	Лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши
2	Трейси М., Вирсема Ф.	Форма удовлетворения потребительских предпочтений	Функциональное превосходство, тесная связь с потребителем, лидирующая позиция по товарам
3	Портер М.	Создание конкурентного преимущества	Лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование
4	Майлс Р., Сноу Ч.	Позиция компании относительно развития товаров и рынков	Разведчик, защитник, аналитик, реакционер
5	Раменский Л.Г., Фризевинкель Х.	Специфика производства	Силовая, нишевая, приспособленческая, пионерская

Определение своих конкурентных преимуществ в любой организации должно происходить еще на этапе определения стратегии развития, которую на сегодняшний день достаточно трудно выстроить правильным образом, поскольку динамика изменений во внешней среде с каждым днем набирает обороты в силу процессов, происходящих как на внутренних, так и на

<sup>1</sup> Аминов Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии // Практический маркетинг. 2006. № 6 (112). С. 30-34.

<sup>2</sup> Голубева Н.В. Формирование стратегии конкуренции компании на отраслевом рынке. Автореферат дисс. к.э.н. – Новосибирск, 2007.

внешних рынках. Кроме этого, на деятельность международных компаний также влияют политические и социальные процессы, потому что во многом успешная деятельность данных компаний зависит от стабильности в этих областях<sup>1</sup>.

Основным фактором повышения конкурентоспособности международных компаний является расширение географии деятельности компаний, которое может происходить с помощью: 1) прямых иностранных инвестиций; 2) осуществления сделок слияния и поглощения; 3) реализации стратегических соглашений; 4) использования эффекта экономии на масштабах; 5) дифференциации товаров и услуг; 6) диверсификации своей деятельности и др.<sup>2</sup>.

Для получения конкурентных преимуществ международной компании недостаточно использовать какой-либо один из указанных способов. Для формирования устойчивых конкурентных преимуществ международные компании должны, с учетом специфики своей деятельности, придерживаться указанных условий (способов) и стараться полностью использовать все имеющиеся в данный момент и потенциально возможные стратегические конкурентные преимущества, не забывая про кросс-культурный фактор в управлении глобальной конкурентностью.

Конкурентоспособность является одним из наиболее важных факторов обеспечения устойчивого развития экономики предприятия. Анализ конкурентоспособности любого предприятия включает изучение конкурентных преимуществ, которые дают возможность усиления позиционирования на мировой арене, а также открытие и освоение новых рынков сбыта с последующей перспективой запуска новейших товаров и услуг с усовершенствованными характеристиками и свойствами.

---

<sup>1</sup> Сукиасян А.А., Сумина Е.В. Формирование международной конкурентной стратегии организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-mezhdunarodnoy-konkurentnoy-strategii-organizatsii> (дата обращения 30.12.2019).

<sup>2</sup> Мозговой А.И. Формирование конкурентных преимуществ российских транснациональных корпораций в условиях глобализации // Управление. 2019. № 3. С. 33.

Конкурентоспособность продукта (товаров) является существенным индикатором функционирования организаций, потому что от нее зависит положение компании на рынке, его финансовое благополучие, эффективность. Следовательно, обеспечение конкурентоспособности продукта должно занимать основное место в стратегии развития предприятия<sup>1</sup>.

В традиционном стратегическом менеджменте считалось, что основной конкурентоспособности компаний является доступность качественных и дешевых ресурсов. Однако в условиях глобализации появляются примеры, опровергающие эту точку зрения. Стоит согласиться с Е.А. Бубенок, что именно «встроенные» в организацию управленческие компетенции, а не доступность ценных физических или нематериальных ресурсов оказывается определяющим условием конкурентных преимуществ компаний.

Для приобретения конкурентных преимуществ усилия компаний должны быть направлены не только и не столько на подавление соперника любой ценой, но и на создание собственных трудно имитируемых другими, нематериальных компетенций (интеллектуального капитала, инноваций) как залога лидерства<sup>2</sup>.

Компании, которые постоянно уточняют и модифицируют (модернизируют) свои конкурентные преимущества имеют наибольший потенциал на рынке. Проблема разработки и реализации эффективной стратегии конкурентоспособности для глобальных компаний заключается в возможности согласовать стандартизацию и кастомизацию товаров, концентрируясь на схожих характеристиках рынков, которых, становиться все больше, при этом учитывая различия в культуре, ценностях и предпочтениях потребителей разных стран<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Карапейчик И.Н. Потенциалы и конкурентоспособность предприятий: признаки сходства и различия как объектов оценки // Бизнес-информ. 2013. № 3. С. 249-254.

<sup>2</sup> Бубенок Е.А. Изменение характера и содержание конкуренции в условиях формирования глобальной экономики // Креативная экономика. 2013. № 3 (75). С. 121-129.

<sup>3</sup> Александрова Е.Н., Каушанская В.В. Стратегия конкурентоспособности компаний в условиях глобализации // European journal of economics and management sciences. 2015. №3.

В основе стратегии конкурентоспособности компании лежит идея реализации такой модели бизнес-процессов и проектов, которая позволила бы получить положительный эффект за счет рационального сочетания элементов стратегического и конкурентного потенциала фирмы. Поскольку компания может обладать конкурентным преимуществом только относительно другой фирмы на определенном рынке (отрасли). Таким образом, ценность конкурентного преимущества зависит от отличительной способности компании, размера и структуры рынка<sup>1</sup>.

Одной из распространенных на международных рынках конкурентных стратегий являются слияния и поглощения. Основные мотивы слияния и поглощения можно разделить на 4 группы<sup>2</sup>: 1) мотивы снижения издержек; 2) мотивы роста доходов от продолжения деятельности компании; 3) мотивы роста дохода от владения акции компании; 4) другие мотивы.

Также уровень конкурентоспособности предприятия меняется в зависимости от стадии жизненного цикла. Встает задача разделить временную потерю конкурентоспособности и действительно негативные тенденции, способные привести к кризису<sup>3</sup>.

Таким образом, в международном бизнесе могут использоваться следующие стратегии:

- 1) товарные стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, нишевая конкуренция);
- 2) конкурентные стратегии типа виолент, патиент, коммутант, экспелерент;

---

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-konkurentosposobnosti-kompanii-v-usloviyah-globalizatsii> (дата обращения: 31.12.2019).

<sup>1</sup> Харламов А.С. Корпоративные стратегии на международном рынке // Международная экономика. 2016. № 1. С. 46-52.

<sup>2</sup> Левина А.В. Оценка эффективности слияния и поглощения российских компаний: магистерская диссертация // Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2019. – 88 с.

<sup>3</sup> Гусева М.Н. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла // Проблемы экономики и юридической практики. 2011. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-organizatsii-na-kazhdom-etape-zhiznennogo-tsikla> (дата обращения: 31.12.2019).

- 3) слияния и поглощения;
- 4) приложение концепции жизненного цикла товара к повышению конкурентоспособности компании;
- 5) международная коопeração, сотрудничество конкурентов;
- 6) ценовые стратегии повышения конкурентоспособности международного бизнеса.

### **Использованные источники:**

1. Александрова Е.Н., Каушанская В.В. Стратегия конкурентоспособности компании в условиях глобализации // European journal of economics and management sciences. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-konkurentosposobnosti-kompanii-v-usloviyah-globalizatsii>.
2. Аминов Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии // Практический маркетинг. 2006. № 6 (112). С. 30-34.
3. Бубенок Е.А. Изменение характера и содержание конкуренции в условиях формирования глобальной экономики // Креативная экономика. 2013. № 3 (75). С. 121-129.
4. Голубева Н.В. Формирование стратегии конкуренции компаний на отраслевом рынке. Автореферат дисс. к.э.н. – Новосибирск, 2007.
5. Гусева М.Н. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла // Проблемы экономики и юридической практики. 2011. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-organizatsii-na-kazhdom-etape-zhiznennogo-tsikla>.
6. Карапейчик И.Н. Потенциалы и конкурентоспособность предприятий: признаки сходства и различия как объектов оценки // Бизнес-информ. 2013. № 3. С. 249-254.
7. Левина А.В. Оценка эффективности слияния и поглощения российских компаний: магистерская диссертация // Уральский федеральный

университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2019. – 88 с.

8. Мозговой А.И. Формирование конкурентных преимуществ российских транснациональных корпораций в условиях глобализации // Управление. 2019. № 3. С. 33.
9. Сукиасян А.А., Сумина Е.В. Формирование международной конкурентной стратегии организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniemezhdunarodnoy-konkurentnoy-strategii-organizatsii>.
10. Харламов А.С. Корпоративные стратегии на международном рынке // Международная экономика. 2016. № 1. С. 46-52.