



УДК 65.011

**DEVELOPING A COMPETITIVE STRATEGY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF MARKET ENVIRONMENT****РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ****Baigushev V.V. / Байгушев В.В.***c. t. s., deputy general Director BEIJING ORIENT KING TECH CO., LTD., "ВОКСО" BEIJING, Tel. 86-10-8885 7828; Fax. 86-10-8885 7829**к. т. н, Заместитель генерального директора ПЕКИНСКИЕ ВЫСОЧАЙШИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ЛИНИИ КО., ЛТД., "ВОКСО" Пекин, Тел., 86-10-8885 7828; Фак., 86-10-8885 7829*

**Аннотация.** Работа посвящена разработке конкурентной стратегии для субъектов хозяйствования в рыночной экономике в условиях неопределенности. Для разработки предлагается определение показателей, которые характеризуют данные условия, а потом согласно разработанному плану, разрабатывается конкурентная стратегия. Определены необходимые требования для практической реализации разработанного плана. Предложенный план разработки конкурентной стратегии позволяет получить конкурентные преимущества субъекту хозяйствования в условиях неопределенности рыночной среды.

**Ключевые слова:** гибкость, стратегия, система, управление, неопределенность, экономика, рыночная среда.

**Вступление.**

Разработка конкурентной стратегии субъекта хозяйствования является неотъемлемой задачей ведения бизнеса. Данная задача направлена на прогнозирование будущего отрасли или отраслей, где субъект хозяйствования ведет и планирует эффективно вести свой бизнес. Совершенно понятно, что любая отрасль является динамичной системой, которая развивается в условиях влияния факторов имеющих свойства неопределенности. В отрасли действуют и другие факторы сущность, которых определена, как определенные. Однако те факторы, влияние которых на отрасль ясны и понятны не затрудняют решение задачи разработки конкурентной стратегии субъекта хозяйствования. Разработка конкурентной стратегии, когда главные факторы влияния на отрасль определены, опубликованы в известных научных публикациях например [1]. Значительно более сложное и не исследованное значение при разработке конкурентной стратегии имеют факторы неопределенности. Возникновение данных факторов происходит в макро-микросредах окружающих, как отрасли, так и в внутри отрасли деятельности субъекта хозяйствования. К факторам макро-микросред окружающих, как отрасли, так и в внутри отрасли относятся, прежде всего, цены на энергоносители и сырьевые материалы. Главной особенностью перечисленных ресурсов является снижение мировых запасов данных ресурсов в недрах земли и возникновение принципиально новых технологий их добычи и переработки. Возникающие перепады цен на данные ресурсы, выход на отраслевые рынки принципиально новых технологий их добычи и переработки влияет на возникновение неопределенности на международных рынках. Поэтому разработка конкурентной стратегии в данных



условиях неопределенности имеет сложные научные проблемы, возникающие из-за некорректного анализа и обработки данных имеющихся у исследователя.

Целью настоящей работы является разработка конкурентной стратегии деятельности субъекта хозяйствования в условия неопределенности рыночной среды.

### **Основной текст.**

Условия неопределенности определяют пути вероятного развития будущего отраслей. Рассмотрение данных факторов методом определения средних значений часто приводит к значительным погрешностям, а иногда просто к ошибкам. Деятельность субъектов хозяйствования сопровождается ситуациями, когда организация оказывается под влиянием факторов неопределенности. Данные факторы требуют нового более гибкого управления для сохранения конкурентных позиций.

Принципиальное значение для субъекта хозяйствования имеет ситуация, когда возникают потенциальные причины будущих изменений неопределенности. Данные причины неочевидны, по характеру они не похожи на обычные изменения в отрасли, которые понятны субъекту хозяйствования. Обнаружить, что наступает период неопределенных изменений достаточно сложно. Оценка такой ситуации в научной литературе практически не исследована. В данной работе предлагается произвести данное исследование. Для этого необходимо идентифицировать возникновение неопределенных изменений, а затем определить источники неопределенных изменений. Решение данной проблемы связано с необходимостью выполнения анализа состояния субъекта хозяйствования в отрасли, а также анализ самой отрасли. Фундаментом для такого анализа отрасли и субъекта хозяйствования является исследование первопричин действия семи конкурентных сил, которые определяют структуру конкуренции отрасли. Каждой отрасли отвечает совершенно определенная и отличающаяся от других отраслей структура конкуренции, включающая основные показатели хозяйственной деятельности конкурентов. Определить первопричины действия неопределенности в условиях изменения показателей отрасли имеющих колебательный и нестационарный характер достаточно сложно. Для этого необходимо выполнить анализ состояния изменений каждого показателя конкретной отрасли и показателей самого субъекта хозяйствования. Как для отрасли, так и для субъекта хозяйствования возможны три типа поведения данных показателей, а именно: относительно-стабильное; нестабильное, но имеющие ясные причины нестабильности (нестабильно-зависимые) и неопределенные [1]. Для исследования привлечем, в качестве массива данных, показатели продажи легковых автомобилей в Украине по статистическим данным определенным ассоциацией "Укравтопром" (табл.1). В (табл. 2) приведены объемы продаж легковых автомобилей на авторынке Украины по данным ассоциации "Укравтопром" для первых двенадцати изготовителей из тридцати производителей участвующих во всем массиве статистических данных. Объем продажи легковых автомобилей на авторынке Украины по данным ассоциации "Укравтопром" за период (2007 - 2017) годы имеет интервал изменений (623252



Таблица 1.

## Объем продаж легковых автомобилей по статистическим данным ассоциации "Укравтопром" [2]

Наименование	Годы реализации продукции										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Объем реализации, шт.	529764	<b>623252</b>	175165	169540	207453	237602	213322	97020	<b>46546</b>	65562	80271
Изменения к предыдущему году, %	-	+ 14,9	<b>- 71,9</b>	-3,2	+35,7	+14,5	-10,2	-54,5	-52,0	<b>+40,9</b>	+22,4

Источник [2]

Таблица 2.

## Объем продаж легковых автомобилей на авторынке Украины по данным ассоциации "Укравтопром" (первые двенадцать изготовителей из тридцати производителей участвующих в статистических данных) [2]

Объем реализации по изготовителям, шт.	Годы реализации продукции и доля от общего объема реализации, %													
	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016
1.HYUNDAI	8,6	14643	10,5	21829	<b>9,6</b>	22868	<b>8,4</b>	18001	5,7	5511	5,5	2556	5,18	3396
1.1BMW		1427	-	1668	-	2674	-	2006	-	1267	-	1807	-	3073
2.ВАЗ	<b>15,3</b>	25908	<b>13,7</b>	28436	8,3	19718	4,3	9162	2,6	2531	2,2	1000	2,34	1533
3.ЗАЗ	8,8	14966	9,4	19529	7,6	18124	8,3	17709	8,15	7908	6,16	2868	4,2	2758
4.КИА	4,4	7445	4,5	9307	6,8	16111	6,25	13324	3,9	3770	4,33	2014	6,1	3982
5.VOLKSWAGEN	2,95	5013	4,9	10099	6,6	15786	6,0	12851	5,6	5419	4,9	2299	7,6	5001
6.TOYOTA	6,3	10685	6,2	12906	6,4	15710	7,24	15436	<b>10,6</b>	10296	<b>10,53</b>	4903	<b>11,7</b>	7668
7. SKODA	4,7	7916	5,1	10596	5,9	13948	5,76	12285	5,4	5219	4,7	2172	6,3	4145
8.RENAULT	4,8	8157	5,5	11478	5,7	13567	5,3	11307	5,42	5256	9,05	4215	9,75	6389
9. NISSAN	3,4	5778	4,45	9245	5,3	12609	5,31	11327	4,9	4753	5,7	2659	5,25	3444
10.GEELY	2,5	4249	3,1	6449	5,1	12099	7,7	16436	9,65	9365	3,35	1559	0,7	459
11.FORD	4,5	7679	5,0	10446	4,3	10238	5,0	10721	4,65	4506	5,6	2608	5,5	3612
12.CHEVROLET	5,3	8994	5,2	10869	4,0	9616	2,1	4524	1,5	1466	2,9	1360	1,83	1203
Сумма, %	71,5	-	<b>77,5</b>	-	75,6	-	71,7	-	68,1	-	<b>64,9</b>	-	66,45	-

Источник [2]



- 46546) шт. с величиной изменений в 13,39 раз. Характер изменений по годам от (-71,9)% до (+40,95)%, что является явным признаком неопределенности. Данный показатель содержит все признаки поведения типа "неопределенность". Рассмотрим другой показатель, а именно, доля реализации в % двенадцати производителей из тридцати участвующих и приведенных в - (табл. 2).

Величина интервала изменений от общего объема продаж составляет (77,5 - 64,9)% или изменений от средней величины ( $\pm 8,8$  )%. Данный показатель содержит признаки поведения типа относительно-стабильное. В (табл. 3) представлены три типа изменения показателей продаж легковых автомобилей на авторынке Украины.

Таблица 3

## Три типа поведения экономических показателей

Наименование	Определение показателей		
	Относительно-стабильные	Нестабильно-зависимые	Неопределенные
1. Диапазон изменений	(77,5...64,9)%	(15,3...8,4)%	(623 252... 46 546) шт.
2. Относительный диапазон изменений от среднего значения, %	$\pm 8,8$	$\pm 29,1$	$\pm 86,1$
3. Диапазон принятых автором изменений для трех определений показателей, %	$\pm 10,0$ не более	$\pm 30,0$ не более	$\pm 90,0$ и более

*Авторская разработка*

Рассмотрим следующий показатель, а именно максимальная доля лидеров продаж в % для различных торговых марок. В 2010 и 2011 годах лидерство в относительной доле продаж принадлежало компании ВАЗ. При этом наблюдается систематический характер падения данной величины с 15,3% в 2010 году до 8,3% в 2012 году. Переход лидерства в 2012 году относительной доле продаж переходит к компании HYUNDAI. Данное лидерство компании HYUNDAI было только два года 2012г. и 2013г. Начиная с 2014 года лидерство переходит к компании TOYOTA. Показатель лидерство в относительной доле продаж имеет все признаки поведения типа нестабильно-зависимое. Действительно компания TOYOTA реализует стратегию поведения высокого качества продукции с стратегией минимизации издержек. Реализация данной стратегии позволяет поддерживать на самом высоком уровне соотношение высокого качества и рациональной стоимости. Особенностью конкурентной стратегии компания TOYOTA от классического набора конкурентных стратегий, а именно: минимизации издержек, дифференциации и фокусирования (отличия данных стратегий от имеющихся в экономической литературе не имеет принципиального характера) заключается в объединении двух стратегий. Первая стратегия это минимизация издержек, а вторая фокусирование на уникальности выпускаемой продукции по качеству. Более



того, попытки конкурентов действовать аналогично происходит или с отставанием либо вообще не являются конкурентными. Для сравнения приведем сравнение важнейших показателей автомобилей в классе В для мировых лидеров и лидеров продаж в Украине: TOYOTA, VOLKSWAGEN и HYUNDAI. Данные по комплектации, техническим характеристикам и ценам автомобилей этих производителей и их показатели приведены в (табл. 4).

**Таблица 4**  
**Определяющие показатели автомобилей в классе В[2]**

Показатели**	Производители		
	Toyota Yaris	Volkswagen Polo New	Hyundai i20
1. Объем двигателя, литр	1,0...1,5	1,0	1,25...1,4
2. Мощность, л. с.	69...111	75...115	75...100
3. Расход топлива на 100 км	5,6...6,3	5,5...5,9	6,0...8,0
4. Цена, гривнах	379 848... 587 503	450 083... 618 766	380 800... 439 600
5. Привод	передний	передний	передний

Источник[2], \*\*Остальные показатели практически не отличаются.

Продукция компании Тойота дешевле продукции компании Фольксваген, однако имеет больший расход топлива на 100км. При этом дифференциация комплектаций автомобилей компании Тойота выше, стоимость нормы/часа технического обслуживания меньше. Компания Хендай имеет значительно более высокий расход топлива. Можно утверждать, что компания Тойота ведет более гибкую стратегию по производству и реализации своей продукции. Данные по лидерству продаж в 2014, 2015 и 2016 годах на отраслевом рынке Украины, характеризующимся сильным воздействием конкурентной силы в виде политических преобразований и значительного сокращения покупательской способности населения хорошо это подтверждают.

Приведенные данные в (табл. 3) показывают, как отличаются по характеру изменений, экономические показатели отрасли и субъектов хозяйствования. Обычный подход, который используется в настоящее время, для разработки конкурентной стратегии требует применения специальной доработки. Использование статистических методов обработки информации не является корректным и приводит к значительным ошибкам. Применение одинакового подхода для оценки и прогнозирования показателей хозяйственной деятельности к относительно-стабильным и неопределенным значениям показателей не является эффективным. С точки зрения теории обработки информации к данным с резко отличающимися характеристиками не могут быть применены одинаковые подходы.

Для исследования анализа отрасли или поведения субъекта хозяйствования в условиях влияния факторов неопределенности (табл.3) предлагается использовать определенный план или схему разработки конкурентной стратегии. Гибкость разрабатываемой конкурентной стратегии поведения

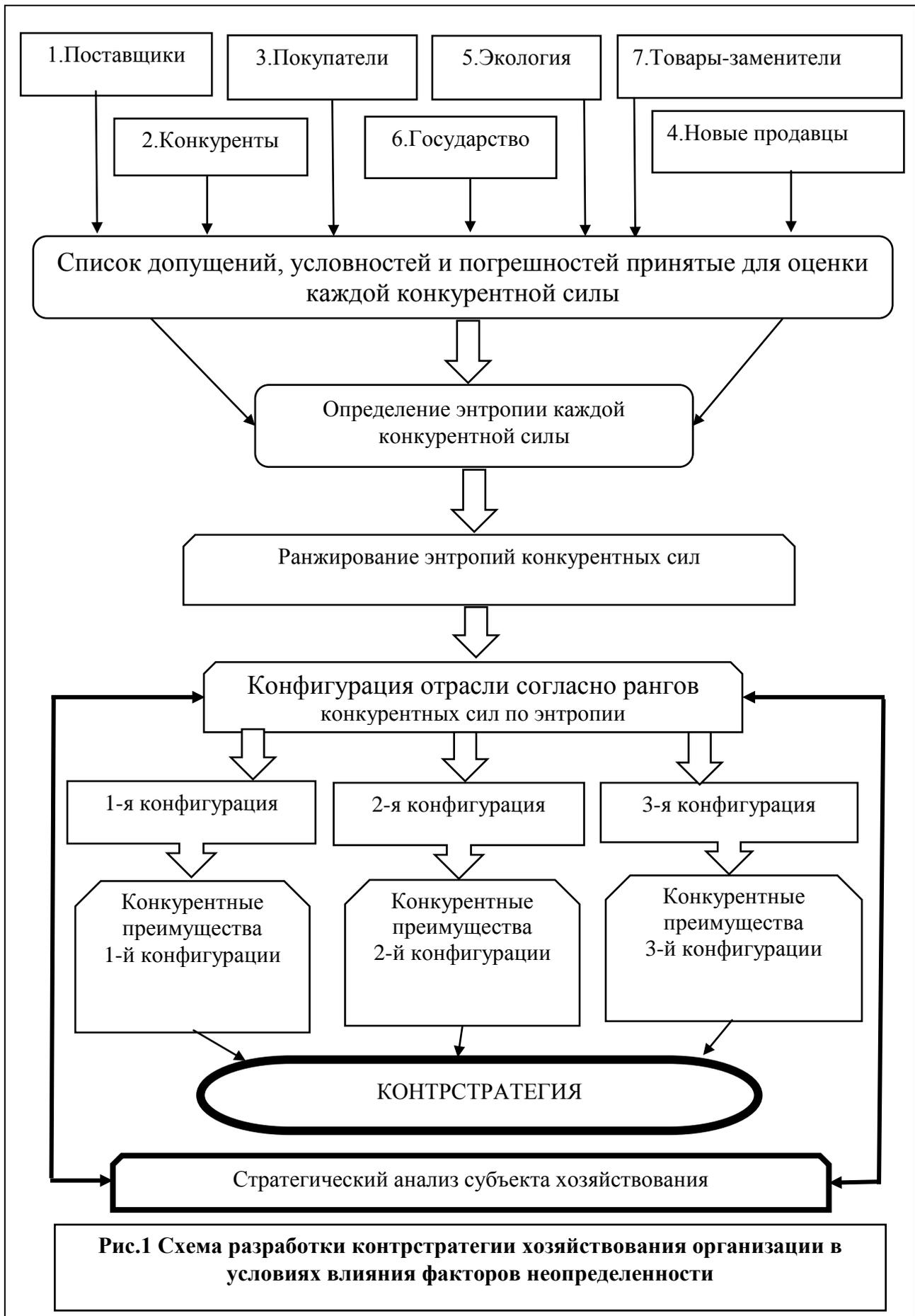


субъекта хозяйствования в отрасли с учетом влияния факторов неопределенности должна быть более высокой. Назовем конкурентную стратегию поведения субъекта хозяйствования в отрасли, с учетом влияния факторов неопределенности - "контрстратегией". Следует определить место контрстратегии при стратегическом планировании субъекта хозяйствования. Стратегическое планирование разрабатывается на основе действующих и будущих макроэкономических и микроэкономических показателей отрасли, а также показателей деятельности субъекта хозяйствования. При этом применяются методы интерполяции, экстраполяции, а также методы статистической обработки данных. Следует отметить важное место в данном процессе отводится разработке альтернатив с учетом темпов роста отрасли, изменениями процентных ставок кредитов, темпов инфляции, цен на сырье и энергоносители, политику протекционизма и другие факторы являющимися с точки зрения данного исследования нестабильными. Использование имеющихся методов автоматической (качественной и количественной) обработки потоков информационных данных позволяет повысить их достоверность. В настоящее время для бизнес-систем при стратегическом планировании успешно внедряются и применяются автоматизированные информационные системы: OLAP(система анализа данных), Data Mining (система добычи данных) совместно с ERP(комплексная автоматизированная информационная система).

При всей важности контрстратегии она не заменяет процесс и реализацию стратегического планирования хозяйственной организации, а является его важным дополнением. Объектом разработки контрстратегии является отраслевой рынок и хозяйственная деятельность субъекта хозяйствования.

Концептуальным базисом контрстратегии является действие семи конкурентных сил в данной отрасли и конкурентная позиция субъекта хозяйствования. Сущность и последовательность действий разработки контрстратегии приведено на **(рис.1)**. Каждая из семи сил конкуренции является основой для возникновения неопределенности. Определение всех возможных сил конкуренции, которые могут стать основой для возникновения неопределенности составляет суть первого этапа разработки контрстратегии. Для количественной оценки силы конкуренции необходимо выбрать определенные показатели хозяйственной деятельности. Конечно при этом выбранные показатели являются субъективными факторами. Анализ конкурентных сил удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для организации. Каждая сила конкуренции имеет свою, возможно отличающуюся от остальных сил конкуренции, причину. Данная причина является фактором возникновения и дальнейшего действия конкретной выбранной конкурентной силы.

Второй этап должен определить весь перечень допущений, условностей и погрешностей принятых для оценки каждой силы, например автором производится разделение по **(табл.3)**.



**Рис.1** Схема разработки контрстратегии хозяйствования организации в условиях влияния факторов неопределенности

Авторская разработка



Третий этап определяет меру неопределенности возникновения каждой конкурентной силы. Мерой неопределенности возникновения каждой конкурентной силы может являться энтропия, а единицей измерения является бит.

Четвертый этап заключается в ранжировании каждой силы по величинам полученных энтропий или другим показателям.

Пятый этап позволяет получить конфигурацию отрасли в соответствии с полученными и выбранными конкурентными силами по величинам энтропии или другим показателям.

Шестой этап направлен на выявлении потенциальных конкурентных преимуществ для каждой конфигурацию отрасли. Конфигурация отрасли представляет состояние, когда выявлены основные конкурентные силы действующие на рынке данной отрасли и определены их количественные характеристики. Важнейшее значение имеет выполнение анализа состояния бизнеса самого субъекта хозяйствования.

Последний седьмой этап позволяет выбрать из имеющихся альтернатив наиболее эффективную контрстратегию с учетом оценки получения конкурентных преимуществ для субъекта хозяйствования.

#### **Заключения и выводы.**

1. Статистические методы анализа данных относятся к методам параметрической статистики. Данный метод основан на предположении, что случайный вектор переменных образует многомерное нормальное или преобразуется к нормальному распределению. При обработке экономических данных данное предположение не находит подтверждения. При этом планирование исследований в экономических объектах на практике, в большинстве случаев, существенно объективно ограничено.

2. На основании анализа объема продаж легковых автомобилей на авторынке

Украины по статистическим данным ассоциации "Укравтопром" определены три типа изменения показателей, а именно "относительно-стабильные", "нестабильно-зависимые" и неопределенные. Определение дано автором статьи по оценке предельных отклонений значений относительно друг друга (**табл.3**).

Данные отклонения принимаются автором, для ранжирования допущений принятых при расчетах согласно схемы (**рис.1**).

3. Для исследования анализа отрасли и поведения субъекта хозяйствования в условиях влияния факторов неопределенности предложен план разработки конкурентной стратегии контрстратегия. Контрстратегия дополняет имеющееся стратегическое планирование хозяйственной организации.

4. Каждая конфигурация контрстратегии анализируется для получения конкурентных преимуществ и выбирается наиболее эффективная для субъекта хозяйствования.

#### **Литература.**

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого



результата и

обеспечивать его устойчивость / Майкл Портер; Пер. с англ. 2-е изд.  
Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006 715 с.

2. Ассоциация украинских автомобильных производителей  
«Укравтопром».

Статистика. Продажа новых легковых автомобилей по маркам в  
2007...2017 годы. Первые регистрации новых автомобилей в Украине по  
маркам (в единицах).

#### References.

1. Porter M. (2006). Competitive advantage [Competitive commodum]: How to achieve high results and ensure its sustainability [Quam ad consequi maximum results et accumsan eius sustainability] / Michael Porter; Translation with English. Moscow [Per. cum anglorum. 2-e Izd. Moscow]: Alpina Business Books [Alpina Negotium libris], 2006 715 p.

2. Association of Ukrainian automobile manufacturers "Ukravtoprom"[ Societas ucraina car fabrica "Ukravtoprom"]. Statistics. Sale of new cars by brand in 2007... 2017 [Statistics. Sale novum cars per notam in 2007 ... 2017]. The first registration of new cars in Ukraine by brand (in units) [Primum registration of new cars in Ucraina, per notam (unitates)].

***Abstract.** The work is devoted to the development of a competitive strategy for business entities in a market economy under uncertainty. To develop the proposed definition of indicators that characterize these conditions, and then according to the developed plan, developed a competitive strategy. The necessary requirements for the practical implementation of the developed plan are defined. To study the analysis of the industry and the behavior of the business entity in under the influence of uncertainty factors, a plan for the development of a competitive strategy of counterstrategy is proposed. Counter-strategy complements available strategic planning of economic organization. Each configuration of the counter-strategy is analyzed to obtain competitive advantages and selects the most effective for the business entity The proposed plan for the development of a competitive strategy allows to obtain competitive advantages of the business entity in an uncertain market environment.*

***Key words.** flexibility, strategy, system, management, uncertainty, economy, market.*

Научный руководитель: д.э.н., проф. Головкина Л.С.

Статья подготовлена в рамках Научно-исследовательской работы  
государственный регистрационный номер № 0117 U 007103,

"Конкурентоспособность транспортных систем страны в контексте развития  
международных транспортных коридоров".

Статья отправлена: 29.12.2018 г.

Байгушев В.В.