

УДК 339.137.22

**Коваленко Александр Иванович**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
Россия, Москва<sup>1</sup>

Доцент кафедры Теории и практики конкуренции

Кандидат экономических наук

E-Mail: [alkovalenko@synergyglobal.ru](mailto:alkovalenko@synergyglobal.ru)

**Полевой Александр Витальевич**

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
Россия, Москва

Аспирант кафедры Теории и практики конкуренции

E-Mail: [sim\\_sim\\_\\_@mail.ru](mailto:sim_sim__@mail.ru)

## Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы

**Аннотация.** В статье раскрываются теоретические представления о конкурентной стратегии фирмы в контексте поведенческой теории конкуренции. Авторы рассматривают отдельные аспекты конкурентной стратегии: ее стратегический и конкурентный характер, взаимосвязь с другими элементами теории конкуренции – конкурентными действиями и конкурентным преимуществом фирмы.

В работе раскрывается разнообразие теоретических взглядов на понятие конкурентной стратегии, а также рассматривается проблематика разработки и реализации фирмами конкурентных стратегий. Обосновывается мотивация фирм к разработке и применению конкурентных стратегий на стабильных отраслевых и товарных рынках. Авторы указывают на причины слабого развития стратегического конкурентного менеджмента в российских компаниях, и сильного развития операционного менеджмента.

Авторы обозначают основные элементы конкурентной стратегии, необходимые для ее реализации, и проводятся параллели между общей и конкурентной стратегиями фирмы. Выделяется различие между структурными уровнями стратегического управления, тактического управления и ситуационного. Фундаментально обосновано отличие оперативно тактических маневров от конкурентной стратегии.

Дается определение роли конкурентной стратегии в общем стратегическом видении фирмы. Авторы анализируют конкурентное стратегическое позиционирование фирмы относительно её внешнего окружения, как элемент конкурентной стратегии, а отдельно выделяют основные этапы позиционирования.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия; конкурентное позиционирование; конкурентное преимущество; долгосрочное планирование; конкурентные действия; политика компании; стратегическое управление; теория конкуренции; конкурентный менеджмент; стратегическое видение фирмы; миссия фирмы.

Идентификационный номер статьи в журнале 124EVN314

---

<sup>1</sup> 125190, Ленинградский пр-кт, д. 80, корп. Г, МФПУ «Синергия», офис 612, кафедра

Термины «стратегии конкурентного поведения» и «конкурентные стратегии», «стратегии конкуренции» широко распространены в бизнес-литературе, а также не редко используются в научной сфере, при исследовании вопросов по стратегическому менеджменту и маркетингу.

И само понятие «стратегия» относится сегодня к числу наиболее популярных экономических категорий. При этом в литературе содержится так много различных определений конкурентных стратегий, что рядовому читателю несложно запутаться. Среди зарубежных авторов уже давно сложилось убеждение в том, что термин стратегия является не жестким, и не описывает объективно существующее явление, а скорее является операционным понятием, в каждом конкретном случае указывающим на отдельный аспект долгосрочного планомерного целенаправленного управления.

Рассмотрим, что такое стратегия в общем плане. Стратегия - это долгосрочное планирование, основанное на утверждении, что все происходящее предсказуемо, а все внутренние процессы являются подконтрольными и управляемыми. Под стратегией понимается позиционирование на рынке и вектор будущего развития фирмы касающегося формы предпринимательской деятельности, системы внутренних отношений, реакции на действия внешнего окружения. Если компания будет действовать согласно выбранной стратегии в будущем это закономерно приведет к достижению поставленных целей. Общая концепция стратегии заключается в определении направления развития, предсказуемой реакции на возникающие проблемы, заранее определенного количества ограниченных ресурсов компании выделенных на реализацию стратегии, так называемое ресурсное управление. Политика компании должна быть разработана в соответствии со стратегией, в которую включается свод правил и конкретных действий для достижения поставленных целей. Как правило, стратегия создается на среднесрочный (2-4 года) или долгосрочный период (5-10 лет), и включает в себя проекты, программы, определенные практические действия.

К примеру, стратегия Сбербанка разработана на 4 года, стратегия X5 Retail Group разработана на 5 лет, а компания РЖД может позволить планировать на 16 лет<sup>2</sup>.

После достижения поставленных стратегических целей политика компании должна быть переписана. Когда компания начинает развиваться по желаемому направлению, то реализация стратегии для обеспечения уже достигнутого результата не имеет смысла. Стратегия не учитывает новые ситуации и неотложные тактические и оперативные задачи.

Высокие трудовые и финансовые затраты являются барьером для оперативной разработки стратегии или возможности корректировки существующей стратегии. Поэтому обычно стратегия формулируется в общих фразах.

Разрабатываемая стратегия включает в себя поиск возможностей, которые появляются при реализации успешных проектов. Как правило, при успешной реализации проектов появляются новые возможности, которые невозможно предвидеть, поэтому используется обобщенная формулировка, чтобы результаты вписывались в рамки стратегии. Обязательно нужно обратить внимание на несовместимые со стратегией возможности и уйти от них, не

---

<sup>2</sup> Совет директоров РЖД на заседании рассмотрит вопрос о стратегии развития компании до 2030г. Quote РБК 20.12.2013 / URL: <http://quote.rbc.ru/stocks/events/index.shtml?2013/12/20/34075841> (дата доступа 31.12.2013г.)

реализовывать их. «Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления: корпоративном, сферы бизнеса, функциональном, линейном».<sup>3</sup>

Определение стратегии от Игоря Ансоффа соответствует понятию политики: «По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»<sup>4</sup>. То есть по Ансоффу стратегия – это правила (ограничения) выбора целей и средств их достижения. Это чисто терминологическое расхождение. Иными словами, политики определяют и ограничивают наши возможности выбора целей и средств их достижения, поскольку далеко не все цели и средства хороши.

Стратегия основывается на следующих элементах стратегического менеджмента фирмы:

1. Миссия фирмы - это определение высшей ценности компании, её "предназначения" на рынке. Выбранная миссия соответствует намеченным идеалам. Идеалы, являются ценностями, которые указывают на определенное направление движения. Идеалом можно считать абсолютное совершенство, которое не достижимо в реальном мире, имеет теоретический характер и является постоянным ориентиром. Если в качестве идеала рассматривать определенный опыт, то результатом будет успех конкретной организации. Можно стараться ровняться на конкретные примеры, но не стоит использовать их как ориентиры. Они подходят для анализа, изучения методов и действий. Но не стоит забывать, что этот успех был в определенное место и время, благодаря талантам людей, реализующих данные стратегии, в особых условиях внешней среды и при особенностях рынка.

2. Стратегическое намерение фирмы. Стратегические намерения обычно еще называются «стратегическое видение». Оно соответствует цели в определенное время. Например, к определенному времени должна быть достигнута цель получения прибыли от деятельности интернет-магазина.

Нужно ответить на следующие вопросы:

- А) Какие у компании существуют стратегические проблемы так, что есть необходимость вносить изменения?
- Б) Какие долгосрочные цели у компании?
- В) На каком сегменте рынка компания себя позиционирует?
- Г) Какова организационная структура управления у компании?
- Д) Какие изменения внутри компании нужно произвести для реализации стратегии?

3. Содержание цели и логика стратегии, то есть определенные причинно-следственные цепочки. Цели, являются измеримым показателем, с помощью которого можно определить степень реализации проектов. Цель более точно отражает желаемые результаты, нежели стратегическое видение. Цели отражаются в карте стратегии, которая показывает цели и причинно-следственные связи между ними. Цель - это то, что фирма хочет достигнуть в будущем. Стратегия относится к плану действий, как достигнуть цели. Стратегия вырабатывается под определенные цели, если цели меняются, то текущая стратегия становится бесполезной. Например, доля рынка может быть самоцелью, а может быть стратегией для вытеснения конкурентов. Сущность стратегии в компании, заключается в том,

---

<sup>3</sup> Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий. // URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (дата доступа 31.12.2013)

<sup>4</sup> Ансофф И. Стратегическое управление Санкт-Петербург: Питер. 1999 г. 358 с

что в высшем менеджменте является инструментом стратегии, на нижнем уровне становится целью.

4. Задачи. «Именно стратегические задачи приводят стратегию в действие и обеспечивают ее выполнение. В совокупности стратегические задачи образуют «портфель» стратегических проектов компании, скоординированных между собой и обеспеченных ресурсами».<sup>5</sup>

5. Показатели, измеряющие и демонстрирующие степень достижения цели. Например, прибыль или доля рынка, выраженная в товарном обороте.

6. Реализация конкретных мероприятий и проектов для достижения поставленных целей.

Отметим необходимость документально подтвержденной стратегии, которая способна создать одинаковое видение и сплотить труд рядовых сотрудников компании и генеральных менеджеров фирмы. В процессе разработки стратегии нужно учитывать, что будущая стратегия должна быть прописана понятным и доступным языком для всех сотрудников компании, а инструменты для ее реализации должны быть доступны менеджерам компании. Стратегия должна быть согласована не только с высшим менеджментом, но и с линейным персоналом. Согласованность стратегии намного важнее, нежели прямое следование намеченному плану.

Движение происходит согласно намеренной стратегии несколько лет подряд. И в этом смысле стратегия - это процесс, причем процесс не завершающийся. Можно сказать, что пространство идей при разработке стратегит – это котел, в который все участники процесса разработки стратегии выбрасывают свои идеи и мысли, формируя тем самым «коллективный разум» или «коммуникационную площадку». В этом смысле, одному человеку проще создать стратегию, так как он не сталкивается с проблемой подмены понятий, но сложнее ее реализовать, так как отсутствуют иные субъекты поддерживающие стратегический выбор и разделяющие стратегическое видение.

Основой военной стратегии является концентрация, скорость, скрытность, нетривиальность (непредсказуемость). В военной стратегии у тебя есть четко визуализированный противник. Нет противника, нет стратегии. Говоря о «проектной стратегии» нужно учесть тонкость стратегии. На проектном уровне – нет врага. Есть внешняя и внутренняя среда. Для более адекватной работы нужно разделять используемые стратегии, где военная, а где проектная. Между ними находится корпоративная стратегия. На уровне корпоративной стратегии у тебя есть конкуренты не везде, не всегда.

Первым ввел понятие «конкурентная стратегия» М. Портер в 1980-х годах. При этом в своей ставшей классической работе «Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурента»<sup>6</sup> М. Портер не дает точного и четкого определения конкурентной стратегии.

Конкурентные стратегии принято относить к отдельному уровню в структуре конкурентного поведения прагматически мотивированных субъектов предпринимательства. Прежде чем конкурентное поведение предпринимательских структур примет вид оперативных процедур, ситуационных реакций и непосредственных действий, оно

---

<sup>5</sup> Кочнев А. Из чего состоит стратегия? // URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_4317/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_4317/) (дата доступа 31.12.2013)

<sup>6</sup> Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер. 2011 г. 454 с. ISBN 978-5-9614-1605-3

моделируется на стратегическом уровне и предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий их конкурентного поведения<sup>7</sup>.

Как отмечает Ю.Б. Рубин: «Конкурентные стратегии» (или «стратегии конкуренции») – это понятия, которые по смыслу должны, прежде всего, отражать стратегический уровень конкурентных действий и управления ими<sup>8</sup>.

Как и во всякой деятельности людей и организаций, в их конкурентных действиях и в управлении ими следует выделять следующие структурные уровни:

- стратегический уровень,
- тактический уровень,
- ситуационный уровень.

На этом разделении основан стратегический подход в изучении конкуренции и в менеджменте конкурентных действий.

Любая постановка вопроса о стратегиях конкуренции всегда предполагает обращение именно к стратегиям конкурентных действий.

Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка наполнять совершаемые действия наиболее глубоким смыслом. Понятие «стратегия конкурентных действий» характеризуют наиболее глубокий уровень обоснования и мотивации конкурентных действий, применяемых участниками рынка. Поэтому стратегия конкурентных действий и становится базисом деятельности каждого участника рынка в конкурентной среде<sup>9</sup>.

Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка также поддерживать устойчивость, инвариантность и долговременность своего участия в конкуренции.

Признаками стратегии конкуренции выступают устойчивость конкурентных действий, определяющая значимость намечаемых конкурентных результатов, расчет на долговременную успешную работу в конкурентной среде, опора на ключевые факторы успеха в конкуренции, обеспечение постоянной конкурентоспособности.

Конкурентные стратегии определяют самую суть действий фирм в конкурентной среде современного рынка. Они ложатся в основу всего менеджмента конкурентных действий и становятся предпосылками любых конкурентных операций.

Стратегии конкурентных действий входят в перечень стратегий, которыми руководствуется каждый участник рынка в процессе ведения бизнеса. В этот перечень входят различные стратегии — производственные, сбытовые, финансовые, инновационные, кадровые, учетные и другие. Все они обязательно применяются благодаря и посредством конкуренции. Поэтому они неизбежно несут на себе печать соперничества участников рынка в конкурентной среде.

---

<sup>7</sup> Коваленко А.И., Полевой А.А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 60-68.

<sup>8</sup> Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38-67.

<sup>9</sup> Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38-67.

Любые применяемые участниками рынка стратегии включают и стратегии их конкурентных действий. Например, снижение затрат на производство однородной или идентичной продукции, ротация кадров, использование кредитных ресурсов, внедрение в сбытовую практику технологий E-commerce не должны рассматриваться в отрыве от задач, стоящих перед участниками рынка как конкурентами.

Однако разные стратегии фирмы нельзя смешивать. Стратегии конкуренции имеют собственную природу – это стратегии подготовки и совершения конкурентных действий как самостоятельного компонента ведения бизнеса.

Стратегия определяет, как будет действовать компания в долгосрочной перспективе. Наличие верной стратегии — залог успеха присутствия на рынке и ее развития. Выбор стратегии зависит от того, к чему стремится компания, какого результата развития хочет добиться руководитель<sup>10</sup>.

**Конкурентная стратегия** определяется, когда компания собирается конкурировать на рынке. Обозначение конкурентной стратегии заключается в совокупности инициатив и фактических действий, а также реакции компании на внешние окружение с целью получения конкурентного преимущества.

Другими словами конкурентная стратегия намечает действия для достижения конкурентного преимущества в на отдельном товарном или отраслевом рынке.

Важным для создания конкурентной стратегии является позиционирование сегментации группы потребителей, то есть понимания для кого продает фирма (какие методы привлечения клиентов использует), а также как продает (стимулирует сбыт, использует методы продвижения товара). Далее определяются действия по удержанию клиентов, с помощью программы лояльности. Ассортиментная политика фирм заранее определяет различную ценовую позицию для разнообразных видов продукции и сегментирует позиции в зависимости от различных регионов. Ценовая позиция определяет конкурентную позицию предлагаемого продукта. Конкурентная позиция, выраженная брендом с неправильной ценовой политикой, может похоронить бренд на любой жизненной стадии продукта. В сознании потребителя бренд всегда ассоциируется с определенной ценовой позицией. Например, магазин низких цен. Основные конкурентные стратегии это не результат, которого достигла компания, что произошло с компанией, это ее будущий потенциал.

В качестве конкурентных стратегий М. Портер выделил абсолютное лидерство в издержках, дифференцирование предложения товаров, фокусирование на отдельных секторах рынка. С учетом огромного авторитета М. Портера в научном мире, его весомого вклада в развитие теории конкуренции данное определение стало каноническим и получило название «конкурентные стратегии Портера».

В публикациях на русском языке в настоящее время встречаются разные подходы к определению понятия «конкурентная стратегия». Большинство авторов англоязычных работ, посвященных конкуренции, следует «конкурентным стратегиям Портера», другие предлагают свои варианты определений этой очень популярной экономической категории.

В качестве характерного примера укажем на следующую классификацию. «Различают пять видов конкурентных стратегий, — пишет Ж.-Ж. Ламбен:

---

<sup>10</sup> Коваленко А.И., Полевой А.А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 60-68.

- Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.
- Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей.
- Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме — преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.
- Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.
- Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям»<sup>11</sup>.

В то же время Ф. Котлер также начал использовать данный термин. «Таким образом, стратегия предполагает и согласование различных направлений деятельности компании, благодаря которому все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ компании на рынке».<sup>12</sup>

**Конкурентное преимущество** компании можно назвать стратегическим в том случае, если оно проявляется в основных областях деятельности фирмы и устойчиво во времени, если конкуренты не обладают явными возможностями превзойти его, но проявляют к нему пристальное внимание, если данное преимущество является результатом деятельности компании по удовлетворению потребностей рынка.

Рубин Ю.Б. пишет, что конкурентное преимущество обладает следующими признаками: «оно возникает именно в тех областях бизнеса, которые признаются в качестве основных и самой фирмой, и ее внешним окружением; обусловленность конкурентного преимущества достижениями компании в сфере осмысления динамики рыночных предпочтений; повышенное внимание к данному конкурентному преимуществу со стороны внешнего окружения фирмы; устойчивость данного преимущества во времени; отсутствие у конкурентов очевидных возможностей "перебить" данное преимущество».<sup>13</sup>

М. Портер считает, что «стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности. Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности»<sup>14</sup>.

Российская бизнес практика показывает, что компании обращают внимание на стратегическое управление в двух ситуациях:

---

<sup>11</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.

<sup>12</sup> Брунер Р.Ф., Икер М.Р., Фримен Р.Э., Спекман Р.Е., Тайсберг Э.О. МВА Краткий Курс. М.:Издательство "Олимп-Бизнес", 2005 г., с. 384

<sup>13</sup> Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3 (3) С. 86.

<sup>14</sup> Porter M.E. What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November-December, p.62.

1. Когда компания переживает кризис;
2. Когда компания испытывает бурный рост и у нее появляются свободные средства.

В России на первый план выходит решение оперативных бизнес проблем. Таких как, становление бизнеса компании, заключение договоров с поставщиками, наработка и расширение клиентской базы, взаимоотношения с банками и кредитными организациями. Далее внимание руководителей переключается на решение оперативных проблем оперативным менеджментом. И в конечном итоге планируются проекты по развитию компании, расширению бизнеса, капитальным вложениям, рассматриваются сделки по слиянию и поглощению. При этом для постановки системы стратегического управления просто не остается времени и денежных ресурсов.



## ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брунер, Р.Ф. МВА Краткий Курс [Текст] / Р.Ф.Бруннер, М.Р. Икер, Р.Э. Фримен, Р.Е. Спекман, Э.О. Тайсберг. – М.: Издательство "Олимп-Бизнес", 2005. – 348 с. – ISBN: 5-901028-20-1, 978-5-901028-20-9
2. Рубин, Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения [Текст] / Ю.Б.Рубин // Современная конкуренция. – 2007. – №3 (3). – С. 83-97.
3. Совет директоров РЖД на заседании рассмотрит вопрос о стратегии развития компании до 2030г. [Электронный ресурс] // Quote РБК 20.12.2013 / URL: <http://quote.rbc.ru/stocks/events/index.shtml?2013/12/20/34075841> (дата доступа 31.12.2013г.)
4. Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (дата доступа 31.12.2013)
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 358 с. – ISBN 978-5-388-00077-4, 978-0-230-52548-1
6. Кочнев, А. Из чего состоит стратегия? [Электронный ресурс] / А.Кочнев / URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_4317/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_4317/) (дата доступа 31.12.2013)
7. Porter, M.E. What is Strategy? [Text] / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – November-December. – p.62.
8. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. [Текст] / М.Е.Портер – М.: Альпина Паблишер. 2011. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-1605-3
9. Коваленко, А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях [Текст] / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2013. – № 6 (42). – С. 65-79.
10. Рубин, Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции [Текст] / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3 (21). –С. 38-67.
11. Коваленко, А.И. О конкуренции теорий конкуренций [Текст] / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2010. – № 6 (24). – С. 107-116.
12. Коваленко, А.И. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ [Текст] / А.И. Коваленко, А.А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5 (35). – С. 60-68.

**Рецензент:** Юнусов Ленар Альбертович, д.э.н., профессор, Проректор по учебной работе НОУ ВПО «Институт Мировой экономики и информатизации».

**Alexander Kovalenko**

Moscow university for industry and finance «Synergy»  
Russia, Moscow  
E-Mail: [alkovalenko@synergyglobal.ru](mailto:alkovalenko@synergyglobal.ru)

**Alexander Polevoy**

Moscow university for industry and finance «Synergy»  
Russia, Moscow  
E-Mail: [sim\\_sim\\_\\_@mail.ru](mailto:sim_sim__@mail.ru)

## **Certain theoretical aspects of the competitive strategy of the firm**

**Abstract.** The article reveals the theoretical concepts of the competitive strategy of the company in the context of the theory of behavioral competition.

The authors examine some theoretical aspects of competitive strategy: its strategic and competitive nature, the relations with other elements of the theory of behavioral competition - competitive actions and competitive advantage of the firm.

The article reveals a variety of theoretical views on the concept of competitive strategy and focuses on the problems of development and implementation of competitive strategies firms.

The paper substantiates the motivation of firms to the development and implementation of competitive strategies in stable industrial and commodity markets. The authors point to the causes of the weak development of strategic competitive management in Russian companies, and a strong development of operational management.

The authors indicate the basic elements of competitive strategy, which are necessary for its implementation, and draw parallels between the general and the competitive strategies of firms.

The differences between the structural levels of strategic, tactical and situational management are recovered.

Contrast between operational tactical maneuvers of competitive strategy is fundamentally justified.

The article presents a notion of the role of competitive strategy in the overall strategic vision of the firm.

The authors analyze the competitive strategic positioning of the firm with respect to its external environment, as an element of competitive strategy, and separately isolate the main stages of positioning.

**Keywords:** competitive strategy; competitive positioning; competitive advantage; long-term planning; competitive actions; company policy; strategic management; theory of competition; competitive management; strategic vision of the company; the mission of the company.

Identification number of article 124EVN314

## REFERENCES

1. Bruner, R.F. MBA Kratkij Kurs [Tekst] / R.F.Bruner, M.R. Iker, R.EH. Frimen, R.E. Spekman, EH.O. Tajsberg. – M.: Izdatel'stvo "Olimp-Biznes", 2005. – 348 s. – ISBN: 5-901028-20-1, 978-5-901028-20-9
2. Rubin, YU. B. Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniya [Tekst] / YU.B.Rubin // Sovremennaya konkurenciya. – 2007. – №3 (3). – S. 83-97.
3. Sovet direktorov RZHD na zasedanii rassmotrit vopros o strategii razvitiya kompanii do 2030g. [EHlektronnyj resurs] // Quote RBK 20.12.2013 / URL: <http://quote.rbc.ru/stocks/events/index.shtml?2013/12/20/34075841> (data dostupa 31.12.2013g.)
4. Strategiya - ponyatiya i opredeleniya. Klassifikaciya strategij. [EHlektronnyj resurs] / URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (data dostupa 31.12.2013)
5. Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie [Tekst] / I.Ansf. – Sankt-Peterburg: Piter, 1999. – 358 s. – ISBN 978-5-388-00077-4, 978-0-230-52548-1
6. Kochnev, A. Iz chego состоit strategiya? [EHlektronnyj resurs] / A.Kochnev / URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_4317/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_4317/) (data dostupa 31.12.2013)
7. Porter, M.E. What is Strategy? [Text] / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – November-December. – p.62.
8. Porter, M.E. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej konkurentov. [Tekst] / M.E.Porter – M.: Al'pina Pablsher. 2011. – 454 s. – ISBN 978-5-9614-1605-3
9. Kovalenko, A.I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovaniya koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnyh issledovaniyah [Tekst] / A.I. Kovalenko // Sovremennaya konkurenciya. – 2013. – № 6 (42). – S. 65-79.
10. Rubin, YU.B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii [Tekst] / YU.B. Rubin // Sovremennaya konkurenciya. – 2010. – № 3 (21). – S. 38-67.
11. Kovalenko, A.I. O konkurencii teorij konkurencij [Tekst] / A.I. Kovalenko // Sovremennaya konkurenciya. – 2010. – № 6 (24). – S. 107-116.
12. Kovalenko, A.I. Konkurentnye strategii roznychnyh setej produktov pitaniya: klassifikaciya i ehmpiricheskij analiz [Tekst] / A.I. Kovalenko, A.A. Polevoj // Sovremennaya konkurenciya. – 2012. – №5 (35). – S. 60-68.