

УДК 339.13.012.42:346.12

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К КЛАССИФИКАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РЫНОЧНЫХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В.**

*Национальный исследовательский университет «Белгородский государственный университет»,  
Белгород, e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru*

В данной статье представлена разработанная авторами на основе критического анализа множества работ отечественных и зарубежных учёных-экономистов расширенная классификация конкурентных преимуществ. Предложенная градация конкурентных преимуществ по форме и характеру их проявления, а также их систематизация по факторам формирования позволяют проводить детальный анализ конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования в целях укрепления занимающих ими конкурентных позиций на рыночных сегментах.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, конкурентная позиция, классификация конкурентных преимуществ, форма и характер проявления конкурентных преимуществ, факторы формирования конкурентных преимуществ

## RESEARCH OF APPROACHES TO CLASSIFICATION COMPETITIVE ADVANTAGES OF MARKET SUBJECTS MANAGING

**Selyukov M.V., Shalygina N.P., Savenkova I.V.**

*National research university «Belgorod State University», Belgorod, e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru*

In given article it is presented, developed by authors on the basis of the critical analysis of set of works of the domestic and foreign scientists-economists, the expanded classification of competitive advantages. The offered gradation of competitive advantages under the form and character of their display, and also their ordering under formation factors allows to carry out the detailed analysis of competitive advantages of subjects of managing, with a view of strengthening of competitive positions occupying them on market segments.

**Keywords:** the competitive advantage, a competitive position, classification of competitive advantages, the form and character of display of competitive advantages, factors of formation of competitive advantages

Рыночные субъекты хозяйствования находятся в постоянном поиске конкурентных преимуществ, так как они являются сердцевинной их деятельностью, наиболее значимыми факторами конкурентоспособности и основными определяющими элементами конкурентной позиции на рыночном сегменте. Важнейшей предпосылкой для детального анализа конкурентных преимуществ (выявления источников формирования, определения количественной и качественной характеристики, разработки мер по удержанию и развитию) является их классификация.

На основе многочисленных работ зарубежных и отечественных экономистов, исследующих проблему конкурентных преимуществ, нами определены основные классификационные признаки конкурентных преимуществ. Критический анализ изложенных подходов позволил систематизировать конкурентные преимущества по укрупнённым признакам, отражающим форму и характер проявления и источники формирования (рис. 1).

В рамках блока, включающего признаки конкурентных преимуществ по форме и характеру проявления, в качестве первого нами рассмотрен признак, отражающий время их реализации (срок действия). Рассматривая его, мы придерживались точки зре-

ния Фатхутдинова Р.А. и Карлоффа Б. [2, 5], которые подразделяют преимущества на тактические и стратегические, понимая под ними решение оперативных задач и построение планов на перспективу, необходимых для реализации поставленных целей.

Тактическое конкурентное преимущество организации представляет собой конкретный её компонент внешней или внутренней среды, по которому организация превосходит или будет превосходить конкурентов в ближайший период времени, а стратегическое конкурентное преимущество – конкретный компонент организации после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента организации по сравнению с конкурирующими субъектами. Стратегическое преимущество должно быть таким, чтобы его можно было бы использовать как можно дольше.

В связи с постоянным изменением конъюнктуры рынка, изменениями факторов, влияющих на деятельность организации, конкурентные преимущества, как и любые другие явления, не могут существовать вечно, каждое из них переживает свой жизненный цикл. Ввиду того, что все изменения не могут происходить одновременно, жизненные циклы конкурентных преимуществ в разных организациях и в разные момен-

ты времени различные, а значит, все конкурентные преимущества отличаются по стадиям жизненного цикла, которые образуют второй признак классификации конкуренции преимуществ.

Градов А.П. [6] предлагает концепцию жизненного цикла конкурентного пре-

имущества, которая включает стадии зарождения, ускорения роста, замедления роста, зрелости и спада (упадка). Согласно его концепции на этапе зарождения конкурентных преимуществ начинается формирование стратегического потенциала организации.

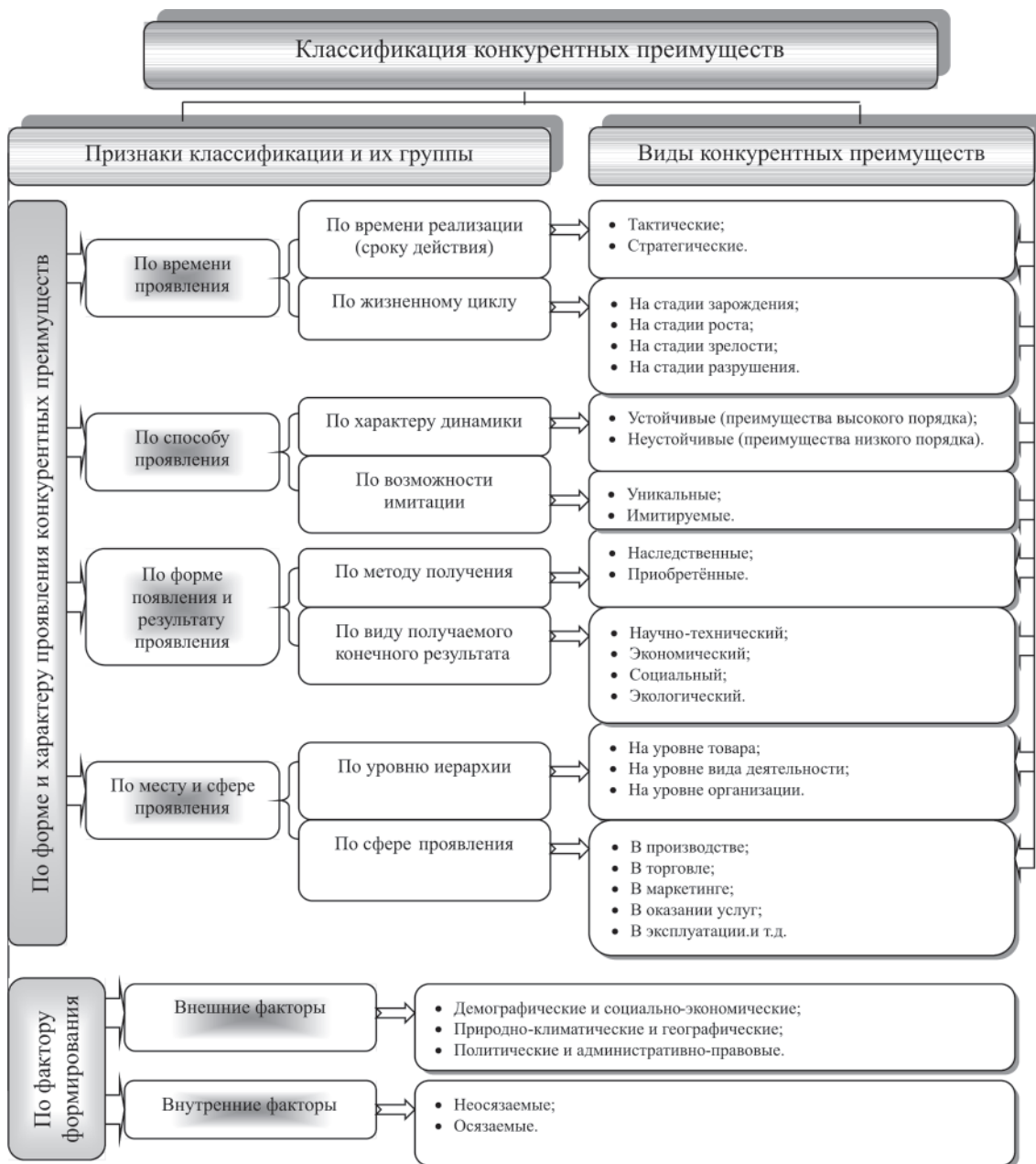


Рис. 1. Классификация конкурентных преимуществ

Этап ускорения роста конкурентных преимуществ характеризуется существенным усилением стратегического потенциала организации за счет интенсификации инвестиционной деятельности, стимулируемой параметрами спроса на продукцию организации. Её отдельные элементы скла-

дываются в систему, между ними возникают устойчивые связи, позволяющие получить эффект целостности, существенно усиливающий уровень конкурентных преимуществ.

Замедление роста конкурентных преимуществ субъекта хозяйствования может стать следствием начала проникновения на

рынок большего, чем ранее, числа конкурентов, появлением более сильных соперников. В связи с этим некоторые элементы стратегического потенциала организации перестают соответствовать изменившейся ситуации, но соперничество в конкурентной борьбе еще не настолько сильно, чтобы лишить организацию лидерства.

Стадия зрелости конкурентных преимуществ наступает в результате напряжения всех основных её сил. Это позволяет достигать наивысших значений уровня конкурентных превосходств и поддерживать в течение определенного периода максимальную продуктивность использования своих ресурсов. Вместе с тем к концу этого периода становятся заметны отрицательные тенденции, свидетельствующие о «начале конца» конкурентного преимущества – на рынке доминирующее положение занимают более могущественные соперники.

Утрата конкурентных преимуществ происходит, главным образом, за счет аг-

рессивной политики соперников, а также за счет усиливающегося старения ресурсов организации. Это относится как к вещественным (материальным), так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Руководство и управленческие службы организации не могут своевременно принять адекватные меры по ремаркетингу или поддерживающему маркетингу конкурентных преимуществ.

Возможны и другие виды жизненного цикла конкурентного преимущества, обусловленные различными, в том числе и форс-мажорными обстоятельствами, складывающимися в стране, различных секторах экономики или самих организациях.

Так, Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд-III А. Дж. жизненный цикл конкурентного преимущества предлагают условно разделить на три этапа [4]: создание конкурентного преимущества, пожинание плодов и разрушение конкурентного преимущества (таблица).

Характеристика периодов жизненного цикла конкурентных преимуществ организации по Томпсону-мл. А.А. и Стрикленду-III А.Дж.

Этапы жизненного цикла	Характеристика	Продолжительность	Примечания
Создание конкурентного преимущества	Организация предпринимает агрессивные шаги по увеличению отрыва от конкурентов, инвестирует значительные средства в укрепление своего преимущества	Различен для каждой организации и зависит от характеристики конкуренции в отрасли	Чем длиннее срок создания конкурентного преимущества, тем больше у конкурентов времени разгадать стратегические намерения предприятия и принять ответные меры
Пожинание плодов	Организация получает все выгоды имеющегося конкурентного преимущества	Зависит от размеров задела, созданного организацией в предыдущем периоде, от времени, необходимого конкурентам, чтобы перестроить свою стратегию и перейти к активным контрдействиям по завоеванию утраченных позиций	Организация получает прибыль выше, чем в среднем по отрасли, что даёт ей возможность возместить затраты на создание преимущества
Разрушение конкурентного преимущества	Организация теряет свои позиции	Зависит от достаточности имеющихся ресурсов конкурента	Организация должна предпринять новые стратегические наступательные действия

Аналогичный жизненный цикл можно наблюдать и у Карлоффа Б. [2], но каждый этап он связывает со стратегией конкурентов (рис. 2).

Первый этап (А) отражает период, в течение которого происходит формирование конкурентного преимущества организации, второй этап (В) – период, в пределах которого конкуренты действуют с позиций прежней стратегии, его продолжительность зависит от динамики и характера рыночного сегмента, а третий этап (С) характеризуется периодом,

когда конкуренты начинают разрушать конкурентные преимущества организации. Отрезок Д на вертикальной оси показывает величину этих преимуществ, которая может быть выражена, например, в виде показателя (в %).

Рассмотренные нами жизненные циклы конкурентных преимуществ, предложенные Градовым А.П., Томпсоном-мл., Артуром А., Стриклендом III А. Дж. и Карлоффом Б., считаем целесообразными, так как каждый из них может быть использован в соответствии с избранным вектором анализа.

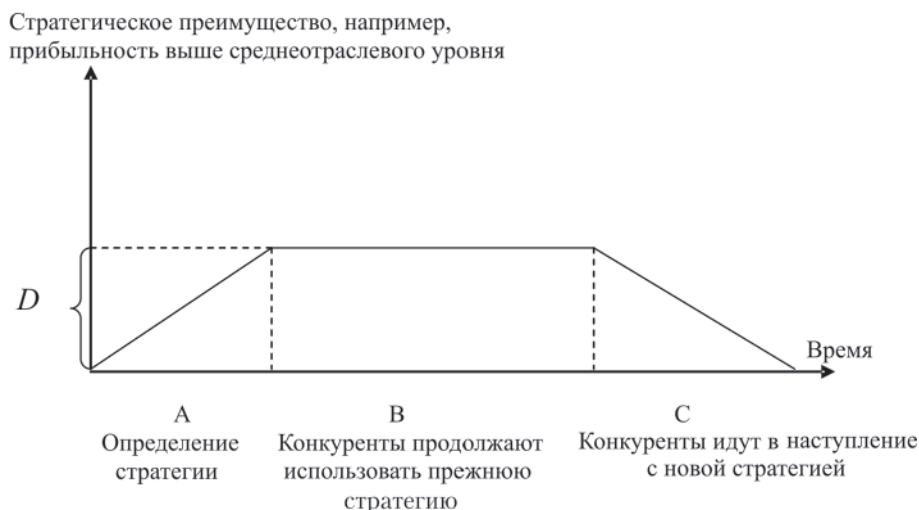


Рис. 2. Жизненный цикл конкурентных преимуществ организации

В связи с рассмотренными выше жизненными циклами конкурентных преимуществ организации возникает проблема не только формирования, но и их удержания, то есть проблема устойчивости конкурентного преимущества. От степени устойчивости преимущества зависит, насколько долго оно может обеспечивать рыночному субъекту лидерство перед конкурентами. Отсюда вытекает ещё один классификационный признак конкурентных преимуществ — характер их динамики, в соответствии с которым преимущества подразделяются на устойчивые и неустойчивые.

По мнению М. Портера [3], 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 некоторых зарубежных учёных, конкурентное преимущество считается устойчивым, если конкуренту необходимо потратить существенное количество ресурсов, чтобы соответствовать данному преимуществу. Устойчивое конкурентное преимущество они описывают в терминах обладания некоторыми входными барьерами (в том или ином виде), которые препятствуют появлению (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, то есть 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 технологию, уникальную 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.

По уровню иерархии конкурентные преимущества подразделяются на товарный уровень, организационный, отраслевой (региональный) и на уровень страны (экономики). Фатхутдинов Р.А. данные группы дополняет рабочим местом и мировым сообществом, исключая товарный уровень [5]. По нашему мнению, конкурентное преимущество на уровне рабочего места может относиться к организационному уровню, а мировое сообщество – к уровню экономики, поэтому группировку данного признака, по Фатхутдинову Р.А., считаем дискуссионной. В связи с этим предлагаем рассматривать конкурентные преимущества организации на товарном уровне, на уровне вида деятельности организации (если она действует на нескольких рыночных сегментах), на уровне сравнения с другими субъектами.

Так как многие организации занимаются не одним, а несколькими видами деятельности одновременно, конкурентные преимущества хозяйствующих субъектов можно классифицировать по сферам проявления. Так, по мнению Томпсона-мл., Артура А. и Стрикленда III А., конкурентные преимущества могут проявляться в технологиях, в производстве, в сбыте, в маркетинге, в профессиональной подготовке, в качественном менеджменте [4], то есть сфера проявления конкурентных преимуществ на каждом предприятии в отдельности будет зависеть от осуществляемого им вида деятельности.

Конкурентные преимущества можно подразделить и по методу их получения: на наследственные и приобретённые [1]. Под наследственными понимаются те преимущества, которые заложены изначально при формировании организации, они переходят из года в год и способствуют успеху организации в конкурентной борьбе на протяжении длительного периода времени, а под приобретёнными – те преимущества, которые субъект получает в процессе своего функционирования.

Необходимо выделить и такой классификационный признак конкурентных преимуществ, как вид получаемого конечного результата. Он обосновывается тем, что

действие конкурентных преимуществ направлено на достижение каких-либо результатов, важнейшим из которых является завоевание рыночной доли и укрепление конкурентных позиций организацией. Мы поддерживаем в этом вопросе точку зрения Р.А. Фатхутдинова, который определил четыре возможных вида результата – научно-технический, экономический, социальный и экологический [5]. Научно-технический он связывает с освоением новых технологий и увеличением прогрессивных технологических процессов, экономический – с приростом объёмов продаж, прибыли, повышением производительности труда, ускорением оборотных средств, увеличением конкурентоспособности, социальный – с повышением безопасности труда, улучшением условий труда и отдыха, повышением уровня образованности работников, а экологический – с улучшением экологичности выпускаемых товаров, уменьшением отходов производства, уменьшением выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов.

Рассмотренные выше признаки классификации конкурентных преимуществ являются общими, так как они отражают их состояние, динамику и результат.

Индивидуальным признаком конкурентных преимуществ, по нашему мнению, является классификация по факторам формирования, которая отражает факторную природу конкурентных преимуществ.

Исследованию этого аспекта уделено достаточно много внимания, и необходимо заметить, что к факторам формирования конкурентных преимуществ относятся факторы как внешней, так и внутренней среды организации.

Критический анализ различных точек зрения учёных-экономистов, занимающихся исследованием проблемы поиска факторов формирования конкурентных преимуществ, позволил определить, что в процессе становления современной теории конкурентных преимуществ сложилось два подхода (рис. 3).

Первый подход – рыночный (начало его развития получило в школах планирования И. Ансоффа и позиционирования М. Портера), а второй – ресурсный (развивается школой ресурсов, способностей и компетенций).

Представители первого направления в поиске источников конкурентных преимуществ отдавали приоритет внешним факторам, то есть для формирования и развития конкурентных преимуществ организации должны оптимально адаптироваться к её специфической внешней среде. В числе основных внешних факторов, на базе изучен-

ных мнений нами выделены следующие: демографические и социально-экономические, природно-климатические и географические, политические и нормативно-правовые.

Представители второго направления акцентируют внимание на внутренних параметрах организации, исследование которых позволило среди их совокупности выделить

осязаемые (материальные) и неосязаемые (нематериальные) факторы конкурентных преимуществ. Их развитие, по мнению учёных, способствует гибкому реагированию на изменения внешней среды, завоеванию значительных рыночных позиций, что способствует несомненному успеху в конкурентной борьбе.

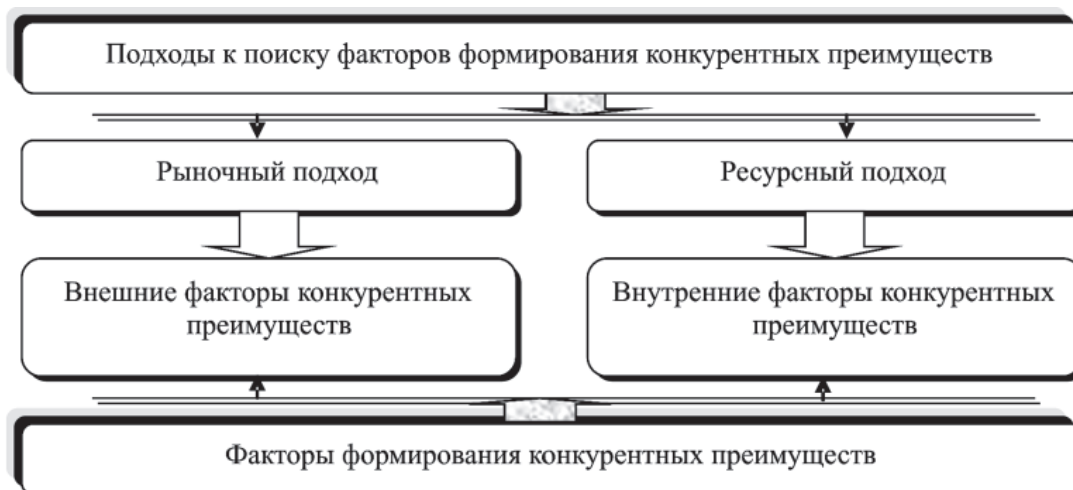


Рис. 3. Подходы к поиску факторов формирования конкурентных преимуществ

Таким образом, предложенная классификация конкурентных преимуществ, систематизированная по укрупнённым признакам, может выступать в качестве теоретической базы для детального изучения конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования и для рассмотрения особенностей формирования конкурентных преимуществ организаций потребительской кооперации в том числе.

#### Список литературы

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / науч. ред. В.А. Приписанов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 790.

4. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд-III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

6. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.

#### Рецензенты:

Снитко Л.Т., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики Белгородского университета потребительской кооперации, г. Белгород;

Слабинская И.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, г. Белгород.

Работа поступила в редакцию 26.04.2011.