

*Anastasija E. Malkhasyan,
PhD, associate professor;*

*Ludmila V. Fedoseeva,
Assistant professor,
Don State Technical University
Rostov-on-Don*

Preconditions and Factors of Competitiveness of Firms in the Way Out of the Economic Crisis

Key words: *strategy, competitive advantage, economic crisis, strategic planning, strategic resources, modernization, innovation management, institutional theory.*

Annotation: *The article is devoted to competitiveness of firms. The authors analyses substantial characteristics of categories “strategy” and “competitive advantage” in domestic and foreign literature. The authors gives new definition to category “competitive advantage” and analyses different classifications of competitive advantage, identifies factors of saving competitive advantages and creating stable competitive advantages in the way out of the economic crisis.*

Введение

В связи со сложившейся в экономической литературе дефинициальной неопределенностью исходным пунктом анализа современных концепций формирования конкурентной стратегии фирмы выступает содержательная характеристика категории «стратегия» и «конкурентная стратегия». Необходимость и значимость данного анализа увеличиваются при учете факта необходимости выбора подходящей стратегии для конкретной фирмы в условиях выхода из кризиса.

Сравнительный анализ содержательных характеристик категории «стратегия» в современной отечественной и зарубежной литературе.

Различные определения данных категорий в российской и зарубежной литературе приведены в таблицах 1 и 2. Некоторые авторы не разделяют эти понятия при их использовании в применении к фирме с одним направлением деятельности, считая, что назначением любой стратегии в этом случае является позиционирование компании на рынке в условиях конкуренции. В результате стратегия в отдельном бизнесе уже является конкурентной, таким образом, «стратегия» чаще всего трактуется как «конкурентная стратегия».

Представитель японской концепции стратегического управления М. Коленсо определяет стратегию как искусство (с чем мы не можем согласиться и в чем видим противоречие в самой концепции: признавая процесс формирования стратегии искусством, автор предлагает научные методы его создания, применения, использования) – с одной стороны, и трактует его как функцию выживания корпорации, независимо от периода ее развития и состояния внешней среды – с другой (таблица 1).

М. Портер в своих работах предлагает различные определения стратегии,

постоянно подчеркивая ее конкурентный характер (1).

Таблица 1 - Содержательная характеристика категорий «стратегия» и «корпоративная стратегия» в современной зарубежной литературе (Составлено авторами по источникам 2-9)

Автор	Определение категории «стратегия», «конкурентная стратегия» фирмы
И. Ансофф	Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми руководствуются в своей деятельности экономические агенты (2)
А. Томпсон, А. Стрикленд	Стратегия - «комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей» (3)
М. Портер	Стратегия – «это определение и упрочение уникальной позиции компании, разрешение компромиссов и оптимальный подбор видов деятельности»; «сущность разработки стратегии проистекает из характера самой конкуренции» (4)
К. Эндрюс	Корпоративная стратегия - «паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, определяет сферу бизнеса, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеревается предложить» (5)
Дж. Куинн	Стратегия – «паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое» (6)
Г. Минцберг	Стратегия - прием, план, паттерн, позиция и перспектива (7)
М. Бест	Стратегия - «деятельность по формированию рынка, в отличие от пассивной реакции на рынок» (8)
М. Коленсо	Стратегия – «это искусство направлять организацию таким образом, чтобы она продолжала существовать и добилась преимущества над конкурентами», «это ключ к ее выживанию» (9)

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, М. Портер, М. Бест не разделяют категорий «стратегия» и «конкурентная стратегия» (таблица 1). Другие представители практической школы современного зарубежного стратегического менеджмента - Г. Минцберг, Дж. Куинн и К. Эндрюс - рассматривают стратегию как своеобразный паттерн или план, определяющий долгосрочное направление развития фирмы. Дж Куинн подчеркивает, что «правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов» (6).

В российском законодательстве содержание конкуренции определяется достаточно обще - как «сопоставимость хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке» (10).

Институционально-ориентированное определение собственно конкуренции, предложено Г. Петропавловой, характеризующей ее как не запрещенную законодательством деятельность, направленную на получение выгод и преимуществ перед конкурентами, при достижении ими одних и тех же долгосрочных целей (11). Данная трактовка, по нашему мнению, является «рамочной», определяющей только

границы и общее, абстрактно-логическое содержание понятия, но представляется наиболее адекватной целям настоящего исследования.

Таблица 2 - Содержательная характеристика категорий «стратегия» в современной отечественной литературе (Составлено авторами по материалам источников 12-17)

О. Виханский	Стратегия – это «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» (12)
А. Градов	Экономическая стратегия - «вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей; вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей» (13)
Г. Клейнер	Стратегия – согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, и имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия (14)
Н. Розанова	Стратегия фирмы - «совокупность ее действий, в которой отдельные комбинации поведения фирмы подчинены заранее обдуманному плану, помогающему ей достичь установленной цели» (15)
Л. Степанов	«Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» (16)
К. Щесняк	«Стратегия обычно определяется как реакция предприятия на внешние возможности, требования и опасности в соответствии с уровнем компетенции его персонала и имеющимися средствами. Стратегия не самоцель, а ряд направлений и вариантов достижения основных будущих целей предприятия» (17)

Достаточно общее понятие исследуемой категории у Н. Розановой (таблица 2). Н. Розанова определяет границы применения категории «стратегическое поведение» структурой рынка: «Стратегическое поведение свойственно только рынку олигополии...» (15). На наш взгляд, корректнее использовать в данном контексте понятие «несовершенная конкуренция», так как ориентация на конкуренцию свойственна всем рыночным структурам (кроме крайних форм - совершенной конкуренции и абсолютной монополии), хотя и в разной степени.

Е. Майминас и В. Тамбовцев изначально предлагают определение стратегии как обобщенного плана распределения ресурсов между временными интервалами и направлениями их использования (18), то есть представляют ее как систему правил и ограничений принятия решений на всех уровнях управления (как и в определении конкуренции Г. Петропавловой). Различие лишь в том, что в случае с конкуренцией ограничения и правила устанавливаются законодателем, иными структурами государства, региональными и отраслевыми особенностями – внешними для фирмы факторами, а при определении стратегии – самой фирмой, ее менеджментом и/или собственниками – внутренними факторами.

Другой представитель отечественного прикладного направления А. Градов использует термин «экономическая стратегия или стратегия экономического управления» (таблица 2), определяя его достаточно обще; «экономическую стратегию» этот автор, как и М. Портер, отождествляет с «конкурентной» стратегией фирмы.

По нашему мнению, применительно к экономической организации понятие

«стратегия» не может быть использовано вне контекста с конкуренцией (исключения составляют условия совершенной конкуренции и монополии). Не является она и искусством. Разделение категорий «стратегия» и «конкурентная стратегия» возможно при изучении организаций вообще. В настоящем исследовании мы исходим из того, что поведение фирмы в современной экономической системе, независимо от размеров и масштабов ее функционирования, не может быть не ориентировано на конкуренцию, так же как и «конкурентоспособность фирмы может быть определена как ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами» (19).

Сравнительный анализ содержательных характеристик стратегии, представленных различными авторами в управленческой теории, позволяет сделать вывод о том, что общим для них является характеристика стратегии как своеобразного плана деятельности, предполагающего определение фирмы как иерархической структуры с присущими ей и доминирующими отношениями подчинения и контроля.

С позиции неинституционального подхода В. Тамбовцев противопоставляет управленческим вариантам определение стратегии как «отношенческого контракта между владельцами тех специфических для фирмы ресурсов, формы и направления которых могут быть изменены с целью повышения эффективности их использования, в котором обещанные доли этих владельцев в ожидаемом эффекте обмениваются на их добровольные ограничения оппортунистического использования упомянутых ресурсов» (20). Характеристика стратегии как «плана» уже не представляется наилучшим вариантом для описания и понимания процессов, происходящих внутри корпораций. В. Тамбовцев, таким образом, предлагает иную модель стратегии, в основе которой, помимо инструментов стратегического менеджмента, значительное место занимают положения институциональной теории фирмы, а точнее, ее контрактного подхода.

Классификации конкурентных стратегий.

Системная классификация позволит комплексно представить разработанные на сегодняшний день практические концепции, что имеет позитивное значение, как для экономической науки, так и для управленческой практики, для которой характерно отсутствие опыта. В этих условиях такая классификация позволит восполнить имеющийся пробел знаний и опыта хозяйствования.

Как и в структурировании теорий фирмы, так и ее стратегий единая классификация пока отсутствует. Многие авторы предлагают несколько вариантов классификации стратегий, что обуславливает возникновение проблемы упорядочения существующих классификаций.

П. Капустин признает два направления формирования стратегии на современном этапе (21):

- индустриально-экономический подход, в котором главным фактором успеха фирмы является выбор рыночной ниши, сегментирование рынка, определение потребностей целевой клиентской группы;
- ресурсный подход, заключающийся в развитии фирмой компетенций и эффективном использовании контролируемых ресурсов.

При индустриально-экономическом подходе финансовый успех обеспечивается предложением на рынок соответствующих товаров, продукции, услуг. В ресурсном

подходе он достигается за счет создания конкурентных преимуществ, в первую очередь в области организации, управления и удовлетворения потребностей клиентов.

Более того, П. Капустин предлагает объединить эти два подхода, то есть первые десять школ, классифицированные Г. Минцбергом, создавая свою «школу конфигурации». Эффективность данного соединения он видит в условиях реструктуризации предприятий, а его цель - в создании стратегического потенциала успеха.

Следует особо подчеркнуть, что в условиях экономического кризиса большинство фирм вынуждено ориентироваться на стратегию выживания: «Согласно опросам, 58% предприятий называют выживание в качестве доминирующей цели деятельности» (15). По мнению В. Кузнецова, перед любым предприятием, работающим в условиях российского рынка, стоит одна главная проблема стратегической значимости – выживание (22). Функцию выживания в любой период функционирования корпорации рассматривают как базовую сторонники «японского» подхода, считая ее достижение целью формирования и реализации конкурентной стратегии. Поэтому представляется некорректным отнесение стратегии выживания лишь к специфическим условиям экономического кризиса.

Н. Розановой предложена классификация стратегий выживания фирмы, в которую входят (15):

- маркетинговая (основана на поиске и захвате рынков сбыта);
- производственная (ориентирована на изменение непосредственно в производственном цикле предприятия);
- финансовая (предполагает активное использование финансовых инструментов как источника дохода);
- организационная (участие фирмы в вертикальных, горизонтальных объединениях);
- поиска ренты (основана на безвозмездном использовании средств государства);
- криминальная (уход фирмы в «теневую экономику»).

В данной классификации лишь два последних типа стратегии выживания свойственны специфическим условиям нестабильности экономики, все остальные характерны и для нормально функционирующей рыночной экономики. Криминальная стратегия фирмы и стратегия поиска ренты являются реакцией предприятий на высокую степень неопределенности внешней среды. Данные варианты стратегий следует рассматривать как промежуточный этап развития российских фирм.

Зарубежные исследователи Р. Майлс и Ч. Сноу выделяют четыре базовых типа стратегий (23):

- оборонительная стратегия нацелена на обеспечение стабильности организации в долгосрочном периоде;
- стратегия поиска присуща организациям, деятельность которых сконцентрирована на инновациях, и использующих в качестве ориентира изменения во внешней среде;
- стратегия анализа свойственна организациям с подражательным поведением, когда выбор решения основывается на анализе успехов или неудач, обнаруженных другими фирмами;
- стратегия реакции типична для нестабильных организаций, которые не имеют специфической перспективы относительно развития в долгосрочном периоде, а каждый

раз приспособляются к изменениям внешней среды.

Данный подход основан на роли ориентиров, выявленных в процессе структурирования фирмы. Предложенная классификация стратегий предполагает, что на формирование стратегии фирмы оказывают влияние не только внутренние, но и внешние факторы, изменяющие саму структуру организации.

Санкт-Петербургская школа стратегического управления, исходя из положений теории конкурентного преимущества и принципов конкурентного статуса фирмы, предлагает механизм формирования конкурентной стратегии фирмы путем оценки стратегических зон хозяйствования (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица стратегических зон хозяйствования (19)

D^{PH}			
Высокий	Интенсифицировать обслуживание принятого набора стратегических зон хозяйствования	Интенсифицировать инвестиции в совершенствование стратегического потенциала фирмы	
Низкий	Захватывать новые стратегические зоны хозяйствования в других странах	Изменять миссию фирмы, формировать новый набор стратегических зон хозяйствования	
	Высокий	Низкий	Стратегический потенциал фирмы

В таблице 6 D^{PH} - показатель совокупного воздействия детерминантов «национального ромба» М. Портера (4) за весь этап жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы.

Данный подход предлагает комплексный анализ положения фирмы и ее конкурентной стратегии.

А. Юданов предлагает «биологический» подход, выделяя четыре основных типа конкурентных стратегий предприятия: виолентную, коммутантную, пациентную и эксплерентную (таблица 4).

1. Виолентные стратегии характерны для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Как правило, виоленты – это крупнейшие фирмы, основным преимуществом стратегий которых является высокая производительность, обусловленная возможностями крупного производства, экономия от масштаба, возможность проведения широкомасштабных научно-технических и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и дорогих рекламных кампаний, широкая сбытовая сеть. Виоленты производят недорогие, но качественные товары. Основным направлением их стратегии является стремление, опираясь на свою нишу, занять доминирующее положение на обширном рынке, вытесняя при этом конкурентов.

Таблица 4 - Биологические типы конкурентных стратегий А. Юданова (24)

Тип стратегии	Коммутанты	Пациенты	Виоленты	Эксплеренты
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер		Крупные	Крупные	

компания		Средние		Средние
	Мелкие	Мелкие		Мелкие
Устойчивость компании		Высокая	Высокая	
	Низкая			Низкая
Расходы на НИОКР			Высокие	Высокие
	Низкие	Средние		
Факторы конкурентной борьбы	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

2. Пациентные (нишевые) стратегии направлены на выпуск ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. Основным преимуществом фирм с данной стратегией является ориентация на группу потребителей, для которых данная продукция незаменима. Суть стратегии сводится к контролю и захвату небольшой части большого рынка, сосредоточении усилий на производстве продукции ограниченного спроса.

3. Коммутантная стратегия направлена на максимально гибкое удовлетворение небольших, локальных потребностей рынка. Часто данную стратегию именуют «приспособительной». Источник силы данного типа стратегии заключен в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (местных) потребностей клиентов. Коммутантам не свойственна приверженность к определенному виду деятельности, они легко переключаются с производства одного вида продукции на другой.

4. Эксплерентная (пионерская) стратегия присуща фирмам-новаторам, ориентированным на нововведения или модификации уже имеющихся товаров. Устойчивость эксплерентов низкая. Главный фактор преимущества эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Суть реализации данной стратегии заключается в создании нового рынка и получению выгод из первоначального единоличного присутствия на рынке. Стоит отметить, что стратегия данного типа, в отличие от остальных, жестко ограничена во времени ее реализации: как только фирма достигает цели создания нового рынка, сразу же возникает необходимость сменить стратегию для закрепления своих позиций.

«Биологическая» классификация А. Юданова комплексно представляет позиции фирм в условиях конкуренции на рынке и очень близко соотносится с подходом М. Портера и Г. Минцберга. Фирмы, стремящиеся реализовать лидерство в издержках у М. Портера, аналогичны виолентам, сфокусированные на дифференциации продукции – пациентам. Концентрация на издержках представляет собой промежуточный тип между виолентной и пациентной конкурентными стратегиями. Стратегия фокусировки на дифференциации также соответствует виолентной. Таким образом, данные четыре стратегии М. Портера соответствуют виолентным, пациентным или переходным их формам. Однако А. Юданов не разрешает проблему классификации подходов к формированию конкурентной стратегии фирмы.

Общим у разных школ и концепций представляется факт обращения к «биологическим» терминам при исследовании формирования конкурентной стратегии

фирмы.

Х. Вильдеман посвятил свои труды классификации подходов М. Портера. Он создал тест-таблицу (таблица 5), классифицирующую конкурентные стратегии и позволяющую определить состояние рыночных условий, в которых действуют фирмы, реализующие основные стратегии М. Портера. Данная таблица является эффективной для изучения подходов М. Портера, однако это же определяет и ее узость, поскольку здесь представлен подход только одного автора при полном абстрагировании от существования других классификаций.

Таблица 5 - Экономика как сообщество конкурирующих компаний (24).

		Типы стратегии		
		<i>Фокусировка</i>	<i>Дифференциация</i>	<i>Лидерство в издержках</i>
Особенности рынка	<i>Многообразие продуктов на рынке</i>	Среднее значение	Большое	Малое
	<i>Большой размер рынка</i>	Малое	Среднее	Большое
	<i>Темп роста рынка</i>	Большое	Среднее	Малое
	<i>Изменчивость спроса</i>	Большое	Большое	Малое
Значение важнейших факторов конкурентоспособности	<i>Издержки</i>	Малое	Среднее	Большое
	<i>Сервис</i>	Большое	Среднее	Малое
	<i>Качество</i>	Среднее	Большое	Малое
	<i>Гибкость</i>	Большое	Большое	Малое
	<i>Опережение в нововведениях</i>	Большое	Большое	Среднее

Г. Минцберг предложил несколько вариантов классификаций. Прежде всего, он выделяет два фундаментальных типа стратегий: сознательные и спонтанные, которые далее им классифицируются более детально (7):

- плановые стратегии (создаются в форме официальных планов высшего руководства);
- предпринимательские стратегии (в форме централизованного видения, официально не заявленного предвидения ситуации руководителем);
- идеологические стратегии (коллективное видение ситуации всеми членами организации с жестким контролем);
- зонтичные стратегии (определение целей и границ действий коллектива в сочетании с частичным контролем со стороны руководства);
- процессуальные стратегии (контроль руководства отдельных аспектов стратегии и делегирование полномочий по определению сути стратегий другим членам команды);
- несвязанные стратегии (схемы действий отдельных членов коллектива вырабатываются ими самими и могут противоречить общим целям организации);
- стратегии консенсуса (отсутствие централизованных целей, основа - во взаимном согласии и понимании коллектива);
- стратегии, навязанные косвенным или прямым способом внешней средой.

Классификация Г. Минцберга сходна с классификацией генерических стратегий М. Портера и также посвящена стратегиям (25), характеризующим товар сам по себе:

- стратегия дифференцирования имиджа товара;
- стратегия низких издержек или ценового дифференцирования товара;
- стратегия дифференцирования обеспечения товара;
- стратегия дифференцирования качества товара;
- стратегия дифференцирования дизайна.

Дальнейшее развитие данной классификации привело к стратегии усложнения набора предлагаемых товаров, что очень близко соотносится как с портеровскими классификациями, биологическим подходом А. Юданова, матрицей И. Ансоффа, так и Бостонской концепцией:

- стратегия проникновения;
- стратегия пакетирования (продаж в наборе);
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта;
- стратегия диверсификации.

В другой работе Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел выделяют десять школ формирования стратегии фирмы:

- школа дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления);
- школа планирования (формирование стратегии как формальный процесс);
- школа позиционирования (формирование стратегии как аналитический процесс);
- школа предпринимательства (формирование стратегии как процесс предвидения);
- когнитивная школа (формирование стратегии как ментальный процесс);
- школа обучения (формирование стратегии как развивающийся процесс);
- школа власти (формирование стратегии как процесс ведения переговоров);
- школа культуры (формирование стратегии как коллективный процесс);
- школа внешней среды (формирование стратегии как реактивный процесс);
- школа конфигурации (формирование стратегии как процесс трансформации) (26).

Данные школы авторами объединены в три. В первую входят три первые школы, которые объединяет предписывающий характер стратегии. Следующие шесть школ изучают специфические аспекты процесса формирования стратегии, склонны более описывать реальные события разработки стратегии, чем предписывать, как должен данный процесс протекать. В третью подгруппу входит всего одна школа – конфигурации, рассматривающая формирование стратегии как трансформационный процесс.

На наш взгляд, классификация стратегий Г. Минцберга по десяти школам представляется наиболее фундаментальной, так как группирует подходы к формированию стратегий фирмы по таким критериям, как сущностные характеристики основного предмета (стратегии и процесса ее формирования), предпосылки анализа, основные субъекты, влияющие на формирование и реализацию стратегии (менеджмент, работники, кредиторы, поставщики, покупатели и т.д.), фундаментальные положения и время появления школ в науке.

Сравнительный анализ категории «конкурентное преимущество» в современной литературе.

Вызов, брошенный экономике России в конце первого десятилетия XXI века – финансово-экономический кризис – сформировал сложные условия функционирования предприятий на рынке, что способствовало постановке перед каждой фирмой серьезной

проблемы - проблемы их выживания. Различные предприятия решают её разными способами, в зависимости от складывающихся условий и обстоятельств. Для того чтобы в условиях кризиса организации не только выживали, но и занимали значительную долю на рынке, получали максимальную прибыль и развивались, им необходимо все свои стратегические цели, планы и решения направлять на формирование, достижение и реализацию конкурентных преимуществ.

Понятие конкурентного преимущества не получило однозначного определения. Исследуя взгляды различных экономистов на категорию конкурентных преимуществ, можно отметить, что каждый из них отражает какой-либо аспект данного понятия, достоверно раскрывающий его сущность.

Так, французский учёный Ж. Ж. Ламбен считает, что конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определённое превосходство над своими прямыми конкурентами (27). Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия или товара.

Справедливо на этот счёт и мнение Г. Асеэля, одного из ведущих специалистов Нью-Йоркского университета в области маркетинга, который характеризует конкурентные преимущества как преимущества над конкурентом за счёт предложения потребителям большей ценности, то есть больших преимуществ товаров и услуг или тех же преимуществ при более низкой, чем у конкурентов, цене (28).

Как мы видим, эти авторы выражают конкурентное преимущество предприятия через конкурентное преимущество товаров, производимых данным предприятием. На наш взгляд, это односторонний подход к решению проблемы. Однако в литературе имеют место определения, не сводящие преимущество организации лишь к характеристикам продукции. Некоторые экономисты конкурентное преимущество организации выражают через характеристики, показатели самого хозяйствующего субъекта.

Так, Е. В. Попов считает, что конкурентное преимущество - это те характеристики, которые создают для производящей или реализующей данный продукт организации определённое превосходство над её конкурентами (29). В этом случае, под характеристиками автор понимает параметры предприятия как производящей системы с большим количеством звеньев и видов деятельности, связанных с производством и реализацией продукции.

Указанное мнение разделяет и М. В. Сероштан, которая представляет конкурентное преимущество как характеристики предприятия, которые обуславливают определённое превосходство над постоянными конкурентами (30). Характеристики, как считает автор, могут быть самыми разными и относиться как к самому товару и дополнительным услугам, так и другим аспектам деятельности.

Р. А. Фатхутдинов в своих трудах предлагает рассматривать конкурентное преимущество как превосходство объекта управления или высокую компетентность субъекта в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурентами (31). Конкурентное преимущество - обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами. На его взгляд, ценность - это нечто особенное, чем система, которой он владеет (содержит в себе),

стремится сохранять либо иметь в будущем (владение новшеством, капиталом, торговая марка и т.д.).

М. Портер утверждает, что конкурентное преимущество характеризует продуктивность использования ресурсов и выявляется в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами (фирмами, отраслями, национальными экономиками других стран) (32).

Индивидуальна в своём определении позиция Л. Н. Сафуллина, который определяет конкурентные преимущества, как все положительные факторы, обеспечивающие конкурентоспособность экономических объектов и субъектов. Они проявляются при реализации товаров и услуг или во взаимодействии с субъектами конкурентной среды (33).

Следующие авторы характеризуют конкурентные преимущества с точки зрения конкуренции.

М. Маракулии представляет конкурентное преимущество как отдельный аспект конкуренции (ресурсный, технологический, инновационный, глобальный, культурный) (34).

Томпсон-мл., А. А., Стрикленд А. Дж. придерживаются этого же направления в определении изучаемого нами понятия: «Конкурентное преимущество - это преимущество, выражаемое в превосходстве над конкурентами по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил» (35).

Н. Гаврилова характеризует конкурентное преимущество как выгоды предпринимателя, в числе которых: контроль рынка, то есть организация обладает монопольным правом на результаты своей деятельности и она может контролировать свой сегмент рынка; фирменные наименования; торговые марки (36). Если на определённом сегменте сложилась ситуация ценовой конкуренции, то, по мнению автора, наименование известной компании или её торговая марка может служить определённым буфером, защитой в конкурентной борьбе.

Наиболее полно существующую в экономических исследованиях трактовку понятия «конкурентные преимущества» отражает определение Г. Л. Азоева. В соответствии с этой трактовкой под конкурентными преимуществами понимаются «концентрированные проявления превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которые можно измерить экономическими показателями (дополнительной прибылью, более высокой рентабельностью, рыночной долей, объемом продаж)» (37).

По мнению Г. Л. Азоева, превосходство над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия является конкурентным преимуществом только в том случае, если находит отражение в увеличении объемов продаж, прибыли и рыночной доли. На наш взгляд, это утверждение справедливо лишь в отношении реальных преимуществ. При этом потенциальные преимущества, которые могут привести к увеличению продаж и прибыли в перспективе, не считаются конкурентными, что, по нашему мнению, неправомерно. Исключение этих преимуществ из категории конкурентных не позволяет эффективно осуществлять стратегическое планирование маркетинга.

Следует согласиться с тем, что конкурентное преимущество носит относительный, а не абсолютный характер. Исключение составляют товары, обладающие уникальными

свойствами, не имеющие заменителей, что создает условия для возникновения абсолютных конкурентных преимуществ, закрепляемых путем патентования. Относительность конкурентных преимуществ проявляется также в том, что они обусловлены конкретными условиями. При изменении таких условий конкурентные преимущества могут быть утрачены полностью или частично.

К числу недостатков определения Г. Л. Азоева следует отнести ориентацию на косвенную оценку конкурентных преимуществ по ограниченному кругу экономических показателей, что позволяет оценивать эти преимущества лишь в сфере сбыта. Это требует исключения из определения указаний на способы и совокупность показателей оценки конкурентных преимуществ. При этом дополнительную прибыль, рентабельность, рыночную долю, объем продаж следует рассматривать как результат реализации этих преимуществ, а не только и не столько как их измеритель. В то же время следует отметить, что Г. Л. Азоев предлагает рассматривать конкурентные преимущества как основу формирования конкурентоспособности. Однако в определении этот факт отражения не находит.

Таким образом, проанализировав трактовки конкурентного преимущества ряда экономистов, мы будем понимать конкурентные преимущества как превосходства над конкурентами в экономической, технической, управленческой деятельности предприятия, связанной с научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками, производством, реализацией, обслуживанием продукции, которые являются основой формирования конкурентоспособности предприятия и ведут к реальному или потенциальному увеличению объема продаж, доли рынка, прибыли, рентабельности.

Использование предлагаемого нами определения в экономической науке и хозяйственной практике позволяет:

- точнее отражать сущность конкурентных преимуществ;
- увязывать конкурентные преимущества как со сферами, так и с видами их проявления;
- рассматривать конкурентные преимущества как основу формирования конкурентоспособности предприятия;
- выделять как реальные, так и потенциальные конкурентные преимущества;
- избегать ограничений в выборе методов оценки конкурентных преимуществ, что позволяет подойти к разработке прямых методов оценки конкурентных преимуществ наряду с применяемыми в настоящее время косвенными методами.

Факторы конкурентных преимуществ.

Также представляется необходимым проанализировать основные факторы конкурентного преимущества организаций, которые подразделяются на внутренние и внешние.

Проявление внешних факторов в малой степени зависит от организации, в основном они формируются от уровня конкурентоспособности страны. Действия со стороны государства в период выхода из кризиса играют огромную роль в формировании благоприятной экономической обстановки, которая способствует созданию конкурентных преимуществ фирмы и формированию конкурентной политики предприятия.

Факторы, которые достигаются и реализуются персоналом, где особую роль

играют руководители, называются внутренними.

Внутренние факторы конкурентных преимуществ организации разделяются на шесть групп (38):

- структурные, образуемые при проектировании организации;
- ресурсные, увеличивающие потребительский эффект, связанный с ценовыми характеристиками приобретаемой продукции;
- технические, обусловленные наличием и эксплуатацией предприятиями технологий массового производства, обеспечивающих экономию на масштабах и увеличивающих потребительский эффект, связанный с ценовыми характеристиками приобретаемой продукции.
- управленческие, отражающиеся в грамотной организации управления предприятием;
- рыночные, которые включают доступ к рынку ресурсов, необходимых организации, доступ к рынку новых технологий, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность каналов распределения, эксклюзивность рекламы товаров организации, прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры
- эффективность функционирования организации, которая отражается в показателях доходности, интенсивности использования капитала, финансовой устойчивости функционирования организации.

Перечисленные внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Факторы удержания конкурентных преимуществ в условиях выхода из кризиса.

В период выхода из рецессии важно не только иметь конкурентные преимущества, но и предпринимать все необходимые меры для их удержания. То, как долго можно удерживать конкурентные преимущества, зависит от трех факторов.

Первый фактор определяется тем, каков источник преимущества. Существует целая иерархия источников конкурентного преимуществ с точки зрения их удерживаемости. Преимущества низкого ранга, такие как дешевая рабочая сила или сырье, довольно легко могут получить и конкуренты. Они могут скопировать эти преимущества, найдя другой источник дешевой рабочей силы или сырья, или же свести их на нет, выпуская свою продукцию или черпая ресурсы там же, где и лидер.

Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, или тесные связи с клиентами, укрепляемые тем, что менять поставщика клиенту будет накладно) можно удерживать более длительное время. Им присущи определенные особенности.

Во-первых, для того чтобы добиться таких преимуществ, требуются большие навыки и способности – специализированный и более тренированный персонал, соответствующее техническое оснащение и во многих случаях тесные связи с главными клиентами.

Во-вторых, преимущества высокого порядка обычно возможны при условии долговременных и интенсивных капитальных вложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, зачастую сопряженное с риском, в

проведении НИОКР и в маркетинг. Выполнение некоторых видов деятельности (реклама, сбыт продукции) создает материальные и нематериальные ценности – репутацию фирмы, хорошие отношения с клиентами и базу специальных знаний [39]. Часто первой реагирует на изменившуюся ситуацию та фирма, которая дольше, чем конкуренты, вкладывала средства в эти виды деятельности. Конкурентам придется вкладывать столько же средств, если не больше, чтобы получить такие же преимущества, или изобретать способы достижения их без таких крупных расходов. Наконец, за наиболее долго удерживаемыми преимуществами стоит сочетание крупных капиталовложений с более высоким качеством выполнения деятельности, что придает преимуществам динамичный характер. Постоянные инвестиции в новые технологии, маркетинг, развитие сети фирменного обслуживания по всему миру или в быструю разработку новых товаров еще больше осложняют конкурентам задачу. Преимущества более высокого порядка не только дольше сохраняются, но и связаны с более высоким уровнем продуктивности.

Преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не стойки, как на основе дифференциации. Одна из причин этого заключается в том, что любой источник снижения затрат, как бы прост он ни был, может разом лишить фирму преимуществ по части расходов. Так, если рабочая сила дешева, можно обойти фирму с гораздо более высокой производительностью труда, в то время как в случае дифференциацией, чтобы обойти конкурента, нужно, как правило, предлагать такой же набор товаров, если не больший. Кроме того, преимущества на основе только затрат более уязвимы еще потому, что появление новых товаров или другие формы дифференциации могут уничтожить преимущество, полученное при производстве старых товаров.

Вторая определяющая удерживаемости конкурентного преимущества – количество имеющихся у фирм явных источников конкурентного преимущества. Если фирма опирается только на какое-либо одно преимущество (менее дорогую конструкцию или доступ к более дешевому сырью), конкуренты постараются лишить ее этого преимущества или найти способ обойти его, выгадав на чем-нибудь другом. Фирмы, долгие годы удерживающие лидерство, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ в период выхода из кризиса. Наличие у фирмы большего числа преимуществ перед конкурентами значительно осложняет последним задачу.

Третья и самая важная причина сохранения конкурентного преимущества – постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Если лидер, достигнув преимущества, будет почивать на лаврах, практически любое преимущество со временем будет скопировано конкурентами. Для того, чтобы сохранить конкурентное преимущество нельзя стоять на месте: фирма должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся.

Таким образом, для того, чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо расширять набор его источников и совершенствовать их, переходить к преимуществам более высокого порядка, которые дольше сохраняются. В период выхода из кризиса необходимо извлекать пользу из наблюдающихся в отрасли тенденций, ни в коем случае не игнорируя их, вкладывать средства, чтобы защитить участки, уязвимые для конкурентов.

Создание устойчивых конкурентных преимуществ в условиях выхода из

кризиса.

Основная задача руководства фирмы в условиях кризиса – создание устойчивых конкурентных преимуществ, помогающих завоевать расположение покупателей.

Устойчивые конкурентные преимущества удовлетворяют четырем критериям (40):

1) предоставляют выгоды для потребителей – покупатели рассматривают отличие как предлагающее им существенную выгоду или блага;

2) уникальны – предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у других поставщиков;

3) устойчивы – преимущество должно быть невозпроизводимо конкурентами. Необходимо установить барьеры на входе: препятствия в приобретении необходимых знаний и опыта, достижение экономии, обусловленной ростом масштаба производства, а также в виде патентов;

4) прибыльны для фирмы – компания предлагает товар или услуги, структура цены, затраты и объем производства которых позволяют получать прибыль.

Анализируя проблему создания устойчивого конкурентного преимущества и источников высоких показателей деятельности предприятий, И. У. Оливер предлагает модель стратегического менеджмента, основанную на сочетании двух его новых концепций – ресурсного подхода и институциональной концепции организационной теории.

С точки зрения ресурсного подхода различия между фирмами в конкурентных позициях и уровне прибыльности являются функцией их способности использовать несовершенные рынки факторов производства в целях приобретения и развития стратегических активов. В центре внимания стратегического управления, направленного на создание устойчивого конкурентного преимущества, ставят рынки и характеристики стратегических ресурсов, их ценность, ограниченность, неподверженность копированию и замещению, рациональные решения относительно их выбора и использования (41). Приобретение и накопление ресурсов определяются как внутрифирменным процессом принятия решений, так и внешними стратегическими факторами, к которым относятся характеристики отрасли, структура рынка, уровень конкуренции и др. При этом управленческие решения рассматриваются как экономически рациональные и движимые мотивами эффективности и прибыльности. Качества ресурсов, ведущие к созданию экономической ренты, определяются не только несовершенством рынков, но и фактором гетерогенности, то есть конкурентными условиями данной фирмы, особенностями их размещения, развития, накопления специфических компетенций.

Таким образом, в рамках ресурсной концепции устойчивое конкурентное преимущество является результатом рационального управленческого выбора, селективного накопления и развития ресурсов, стратегических характеристик отрасли и несовершенств рынков факторов производства. Экономические факторы и стимулы управляют как ресурсными решениями, так и поведением фирм и результатами их деятельности.

С точки зрения институционального подхода экономическое поведение, экономический выбор определяются не только технологическими, информационными возможностями и задачами получения прибыли, но и ограничениями, имеющими социальную природу, человеческими нормами, ценностями, традициями и установками.

Мотивы человеческого поведения выходят за рамки экономической оптимизации и включают социальную оправданность и ответственность. Соблюдение же этих принципов оправдано, поскольку приносит выгоду в форме роста легитимности, объема ресурсов, потенциала жизнеспособности и вносит вклад в успех организации.

Согласно этой концепции институционализированные операции есть результат взаимодействующих процессов на индивидуальном (нормы, привычки, традиции, соблюдаемые менеджерами), организационном (корпоративная культура, система ценностей), и межорганизационном (воздействие со стороны государства, отраслевых альянсов, общественных ожиданий) уровнях (42). Основной, прямо противоположной ресурсной концепции, вывод состоит в том, что соблюдение фирмами господствующих норм, традиций, общественных требований ведет их гомогенизации, выравниванию различий в их структурах и операциях; успешными являются те фирмы, которые согласуются с социальными факторами и тем самым приобретают поддержку и легитимность.

Таким образом, ресурсная и институциональная концепции по-разному объясняют поведение индивидов и фирм. Приложение институционального подхода к ресурсной концепции дает следующие выводы (43):

- фирмы могут оказаться пленниками собственной истории развития и принимать нерациональные ресурсные решения;
- ресурсные вложения далеко не всегда оптимальны и продуктивны;
- важным условием продуктивности ресурсных вложений является их соответствие организационной культуре;
- фирмы могут сознательно, а не из-за своей неспособности, отказаться от копирования ресурсов, особенно при отсутствии легитимности или общественного одобрения в отношении этих ресурсов;
- социальные факторы, воздействующие на фирмы, ведут к нивелированию, снижению потенциального уровня их гетерогенности.

Фирмы обладают ресурсным и институциональным капиталом как взаимодополняющим источником конкурентного преимущества. При этом под термином "капитал" понимается долгосрочный материальный или нематериальный ресурс, вносящий в течение срока своего существования вклад в устойчивое конкурентное преимущество (44). Ресурсный капитал – это продуктивные активы и компетенции фирмы, например, отложенная система распределения, экономная структура издержек, защищенные патентами ключевые компетенции. Институциональный капитал – это способность фирмы обеспечивать эти активы и компетенции, условия и стратегии, способствующие или препятствующие оптимальному использованию ресурсного капитала. Примерами или показателями институционального капитала могут служить программы подготовки кадров, ускоряющие формирование новых компетенций; системы информационной технологии, интенсифицирующие распространение и использование ресурсного капитала; системы принятия решений, стимулирующие инновации; межотраслевая кооперация, способствующая освоению ресурсов и знаний.

Существуют различные пути создания и накопления ресурсного и институционального капитала, как и факторы, ведущие к их истощению. Взятые в целом, факторы, положительно и отрицательно влияющие на ресурсный и

институциональный капитал, определяют идеальные структурные характеристики фирмы и ресурсные стратегии, включая децентрализацию, системы стимулирования, межфункциональные команды, горизонтальные потоки информации, программы отбора и развития персонала и т.д. (45).

Таким образом, проведя анализ конкурентных преимуществ фирмы можно сделать вывод, что одной из основных задач фирмы в условиях кризиса является создание конкурентных преимуществ в целях обеспечения устойчивого положения фирмы на рынке. Сформировав конкурентные преимущества, фирма завоевывает большую долю рынка, получает высокую прибыль, имеет возможность отразить атаки конкурентов, пройти все этапы экономической нестабильности.

References:

1. Porter M. What is a strategy. Harvard: Business Review; 1996. [\[Google Scholar\]](#)
2. Ansoff I. Strategic Management. M: Moscow; 1989. [\[Google Scholar\]](#)
3. Thompson Jr, A, Strickland AJ . Strategic Management: Concepts and situation analysis. 12th ed. M. Williams; 2002. [\[Google Scholar\]](#)
4. Porter M. Competition. M: Williams; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
5. Andrews K. Concept of Corporate Strategy. Strategic process, St. Petersburg: Piter; 2001. [\[Google Scholar\]](#)
6. Quinn J. Strategies for Change. Strategic process, St. Petersburg: Piter; 2001. [\[Google Scholar\]](#)
7. Mintzberg H. Five "P" strategy. Strategic process, St. Petersburg: Piter; 2005. [\[Google Scholar\]](#)
8. Best M. New Competition: Institutions of industrial development. Moscow: TEIS; 2002. [\[Google Scholar\]](#)
9. Colenso M. Kaizen strategy for successful organizational change. Moscow: INFRA-M; 2010. [\[Google Scholar\]](#)
10. Federal Law № 948-1 March 22, 1991 . . "On competition and restriction of monopolistic activity on commodity markets", Rostov- on-Don: Phoenix; 2003. [\[Google Scholar\]](#)
11. Petropavlova GP. Economic mechanism effectively to the needs of society in the context of global competition. Economic Journal, Rostov State University 2003;1(2):85. [\[Google Scholar\]](#)
12. Vihansky OS. Strategic management. 2nd ed. M: Gardariki; 2002. [\[Google Scholar\]](#)
13. ed Gradova A . Economic strategy. St. Petersburg: Spec - Lit; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
14. Gb eK. Strategies business. M: Consec; 1998. [\[Google Scholar\]](#)
15. Rozanov NM. Interaction of firms in the commodity markets in the transitional economy of Russia. Moscow: TEIS; 1998. [\[Google Scholar\]](#)
16. Stepanov LV. The company's competitiveness in the marketplace. Voronezh: Science Book; 2010. [\[Google Scholar\]](#)
17. Szczesniak KE, Bystryakov AJ. Strategic planning in the company during the financial and economic crisis. Problems of the modern economy 2011;№ 1(37):53. [\[Google Scholar\]](#)
18. Maiminas EZ, Tambovtsev VL, Fonotov AG. Objectives and results in perspective planning. Moscow: Nauka; 1990. [\[Google Scholar\]](#)
19. Ap eG. The economic strategy of the firm. St. Petersburg: Spec - Lit; 2009. [\[Google Scholar\]](#)

20. Tambovtsev VL. Contract model of strategy firm. Moscow: TEIS; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
21. Kapustin P. Management consulting for executives. St. Petersburg: Business Press; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
22. Kuznetsov VS. The strategic alternative. Management in Russia and abroad 2010;№ 2:34. [\[Google Scholar\]](#)
23. Miles QE, Snow CC. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: Mac Graw Hill; 2003. [\[Google Scholar\]](#)
24. Yudanov A. Competition. M: GNOME- PRESS; 1998. [\[Google Scholar\]](#)
25. Mintzberg H. Guide to the strategic positioning. strategic process, St. Petersburg: Piter; 2001. [\[Google Scholar\]](#)
26. Mintzberg H, Alstrend B, Lempel J. Schools strategies. St. Petersburg: Peter; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
27. Lambo JJ. Management. market-oriented, M: Pitirim; 2009. [\[Google Scholar\]](#)
28. Aseel G. Marketing: Principles and strategies. M: INFA -M; 2005. [\[Google Scholar\]](#)
29. Popov EV. Matrix methods of strategic planning. Marketing in Russia and abroad 2010;№ 2:45. [\[Google Scholar\]](#)
30. Seroshtan MV, Mikheev EN. Quality management. M: Dashkov i K; 2011. [\[Google Scholar\]](#)
31. Fatkhutdinov RA. The competitiveness of the organization in times of crisis. M: Moscow; 2002. [\[Google Scholar\]](#)
32. Porter M. Competitive advantage. New York: Free Press; 1985. [\[Google Scholar\]](#)
33. Safullin LN. Economic bases of competitive advantage in the interaction with competitiveness. Economist 2009;№ 5:45. [\[Google Scholar\]](#)
34. Marakulin MV. Management as a factor of competitiveness compromises Company's. Management in Russia and abroad 2010;№ 4:15. [\[Google Scholar\]](#)
35. Thompson A, Strickland AJ. Strategic management. Art design and implementation strategy: M; 1998. [\[Google Scholar\]](#)
36. Gavrilova N. Benefits of using intellectual property. Economists 2009;№ 4:56. [\[Google Scholar\]](#)
37. Azoev GL. Competitive advantages of the company. Moscow: Moscow News; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
38. Ivanova IV. Main directions of improving the competitiveness of the enterprise: Current Issues in Economics and Management. Proceedings of the international absentia. scientific. conf. Moscow, April 2011;T. II:97. [\[Google Scholar\]](#)
39. Radygin A, Entov R, Shmelev N. Problems of mergers and acquisitions in the corporate sector. Society and Economy 2009;№ 12:56. [\[Google Scholar\]](#)
40. Shirokov A. Regional average business - here is a national treasure. Vedomosti 2011;№ 6:52. [\[Google Scholar\]](#)
41. Marshal A. Principles of economics. Moscow: Progress; 1993. [\[Google Scholar\]](#)
42. Schumpeter J. . History of Economic Analysis: The School of Economics. St. Petersburg State University of Economics and Finance, Graduate School of Economics; 2004. [\[Google Scholar\]](#)
43. Volovikov BP. Adjustment marketing strategy based on the results of market research. Marketing in Russia and abroad 2010;№ 6:16. [\[Google Scholar\]](#)
44. Tyrol J. . Markets and Market Power: theory of industrial organization. School of Economics; 2000. [\[Google Scholar\]](#)
45. Dolgopyatova TG. Practice reform in industrial enterprises: Strategic planning and development of enterprises. Abstracts and reports of the Second All-Russian symposium, Moscow: CEMI; 2001. [\[Google Scholar\]](#)