

УДК 330.341.4

Н.Н. Скорниченко\*

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

В статье рассматривается проблема формирования, развития и реализации конкурентных преимуществ отечественными предприятиями, т. к. они могут успешно существовать и развиваться только в том случае, если обладают конкурентными преимуществами, которые создают предпосылки для высокого уровня производительности труда и эффективности деятельности. Выделяются виды конкурентных преимуществ и виды факторов конкурентных преимуществ, их источники.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, виды конкурентных преимуществ, факторы конкурентных преимуществ, реализация конкурентных преимуществ.

Функционирование предприятий в рыночных условиях, где действует множество аналогичных предприятий, происходит в форме конкуренции. Необходимо отметить, что конкуренция до недавнего времени являлась категорией, недостаточно разработанной российской экономической наукой [6, с.109].

Конкурентоспособность предприятия можно рассматривать с двух позиций [6, с. 110]: как потенциал предприятия и как преимущество предприятия по сравнению с другими предприятиями.

Для повышения конкурентоспособности предприятие, в первую очередь, должно выявлять свои сильные стороны, то есть конкурентные преимущества. Основными характеристиками конкурентоспособности являются относительность и динамичный характер [7, с. 38].

Конкурентные преимущества предприятия можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая создает наилучшие возможности преодолевать влияние конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам предприятия [2, с. 154].

Динамичный характер конкурентоспособности определяет ее постоянную недостаточность для предприятия. Любые преимущества рано или поздно будут скопированы или превзойдены конкурентами. Единственным устойчивым конкурентным преимуществом является постоянное движение вперед, инновации во всех сферах деятельности. Устойчивое конкурентное преимущество имеет место, если ресурс дает предприятию превосходство над конкурентами и содействует повышению выгоды для клиентов, а также является специфическим, трудно имитируется или заменяется и в то же время рационально эксплуатируется [1, с. 107].

Конкурентное преимущество является одной из составляющих стратегического выбора предприятия. Выбирая стратегию развития, предприятие должно решить, какой тип конкурентного преимущества оно хочет получить и в какой сфере.

---

\* © Скорниченко Н.Н., 2015

Скорниченко Наталья Николаевна (skorninn@bk.ru), кафедра экономики и управления, Поволжский государственный университет сервиса, 445677, Российская Федерация, г. Тольятти, ул. Гагарина, 4.

Главное требование, предъявляемое к конкурентным преимуществам предприятия, заключается в следующем: отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным.

Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия являются интегральными характеристиками, то есть включают в себя ряд элементов. Выделяют следующие виды конкурентных преимуществ [7, с.40]:

1. Конкурентные преимущества предложения на рынке. Предложение на современном рынке включает в себя продукт, цену и сопутствующие услуги, то есть то, что определяет полезность (выгодность) приобретения продукта для клиента. Ф. Котлер указывает, что для современных маркетинговых рынков свойственна конкуренция не собственно продукции, а дополнительных ее характеристик в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, особенностей поставки и др.

2. Конкурентные преимущества ресурсов предприятия: финансовых, природных, материальных, технологических, производственных, кадровых и др. Наличие ресурсов позволяет предприятию длительное время обеспечивать конкурентоспособность предложения. Для достижения конкурентных преимуществ перед конкурентами ресурсы предприятия должны соответствовать текущим рыночным условиям.

3. Конкурентные преимущества менеджеров. Конкурентоспособность менеджмента представляет собой сравнительную характеристику качества менеджмента на предприятии и у конкурентов. Характеристиками качества менеджмента являются различия в квалификации, мотивации и организации управления.

4. Конкурентные преимущества предпринимательской идеи. Предпринимательская идея включает основное представление высшего руководства предприятия о продукте предприятия, о способе удовлетворения потребностей клиентов, способе поддержания и развития потенциала и способах управления предприятием. Указанные составляющие предпринимательской идеи являются уникальными для каждого предприятия. На конкурентоспособность предпринимательской идеи существенным образом влияют личные характеристики собственников предприятия.

Основными, «классическими» источниками конкурентных преимуществ предприятия, по М. Портеру, являются:

1. Более низкие издержки, которые отражают способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты;

2. Дифференциация товаров, представляющая собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Эффективность реализации конкурентных преимуществ предприятия зависит от многих факторов. Факторы конкурентного преимущества предприятия подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, определяемые руководством предприятия. Виды факторов конкурентных преимуществ и их источники представлены в таблице [4].

Таким образом, предприятие является конкурентоспособным, если оно способно выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными предприятиями. Конкурентоспособность зависит от наличия у предприятия конкурентных преимуществ (технологических, кадровых, информационных и т. п.).

Конкурентные преимущества предприятия могут быть структурными, ресурсными, техническими, управленческими, рыночными.

Учет структурных факторов формирования и реализации конкурентного преимущества предприятия означает, что производственная структура предприятия должна проектироваться на основе гибких производственных систем, способных изменяться под воздействием рыночного спроса.

Таблица

**Конкурентные преимущества и их источники**

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.), растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также предоставляемые льготы и привилегии)</p>
Структурные	<p>Интеграция бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков);</li> <li>▪ прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции);</li> <li>▪ горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию)</li> </ul>
Научно-технические и технологические	<p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования</p>
Информационные	<p>Наличие банка данных о рынке, продавцах, покупателях, конкурентах, нормативно-правовых актах органов власти, инфраструктуре рынка</p>
Географические	<p>Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок</p>
Нематериальные	<p>Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом</p>
Неправовые	<p>Недобросовестная конкуренция. Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм. Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел. Коррупция. Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.</p>
Инфраструктурные	<p>Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта).</p> <p>Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России.</p> <p>Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.).</p> <p>Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.).</p> <p>Развитие межфирменной кооперации</p>

Учет ресурсных факторов формирования и реализации конкурентных преимуществ означает, что предприятие должно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, их конкурентоспособность для отбора лучших.

Технические факторы формирования и реализации конкурентных преимуществ предполагают, что предприятие должно использовать прогрессивное технологическое оборудование, применять прогрессивные технологии. Избранная технология тесно связана с такими показателями работы предприятия как качество выпускаемой продукции и ее цена. Качество выпускаемой продукции - это основа эффективности деятельности предприятия. Качество продукции определяется качеством не только технологии, но и труда, управления, производственной среды в целом. Цена в условиях рынка также является фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия. Успех продукции на рынке зависит не только от величины себестоимости, но и от того, насколько предприятие учитывает уровень конкуренции на рынке.

Управленческие факторы формирования и реализации конкурентных преимуществ в современных условиях означают, что в повышении конкурентоспособности предприятия важнейшую роль играет уровень качества управления предприятием, то есть уровень подготовки менеджеров. Подчеркивая важность этого фактора, американский специалист по вопросам международной экономики и государственной политики Г. Мэлмгрен отмечает, что конкуренция между предприятиями переместилась в настоящее время из сферы сбыта товаров в сферу технологии управления и производства [5, с. 19]. В первую очередь конкурентоспособность определяется уровнем образования менеджеров, их умением принимать правильные и своевременные решения.

Рыночные факторы формирования и реализации конкурентных преимуществ определяются достижением таких преимуществ, как: высокая патентованность товаров, что обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями; повышением эффективности рекламы, что достигается высокой квалификацией специалистов, организующих рекламу и достаточностью средств на нее; повышением эффективности системы стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, качества сервиса; проведением эффективной ценовой политики, учитывающей законы спроса и предложения, уровень конкуренции и другие параметры рынка.

Одним из важнейших путей обеспечения конкурентных преимуществ предприятий в современных условиях является внедрение инноваций. Развитие предприятия при этом становится возможным благодаря реализации идеи нацеленной на получение прибыли с помощью увеличения производительности и качества труда и созданием тем самым условий для повышения конкурентоспособности предприятия. Наиболее распространенное применение инноваций связано с технико-технологическими изменениями производственного процесса, то есть с использованием новых научных идей, технических приспособлений, технологических процессов, сырья, материалов и т.д. К социальным нововведениям относят, прежде всего, изменения в системе вознаграждения и характере мотивации трудовой деятельности [3].

Таким образом, основными путями формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях являются повышение гибкости производственных систем, увеличение уровня использования прогрессивного оборудования и технологий, как следствие, - обеспечение роста производительности труда, качества выпускаемых изделий, эффективное управление предприятием, его сбытовой и ценовой политикой, проведение рекламных кампаний, изучение и учет законов функционирования рынка, его конъюнктуры. Важнейшим

условием реализации конкурентных преимуществ предприятий является их развитие, то есть внедрение инноваций.

### Библиографический список

1. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 107–113.
2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник. М. : Экономистъ, 2002. 416 с.
3. Курносова Е.А. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг на основе формирования инновационного поведения: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг». Тольятти, 2009.
4. Пантелеева Т.А. Организационно-экономическое обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия: сущность и факторы, его формирующие / Т.А. Пантелеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2012. № 21. С. 152–157.
5. Савинов Ю. А. Конкурентоспособность российских предприятий в сфере международной торговли // Вопросы статистики. 2004. № 7. С. 19–20.
6. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 3. С. 108–113.
7. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. 2005. № 1. С. 38–50.

### References

1. Burr V. The concept of sustainable competitive advantage. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management], 2004, no. 4, pp. 107–113 [in Russian].
2. Zaitsev L.G. Strategic Management. Zaitsev: textbook. M., Ekonomist”, 2002, 416 p. [in Russian]
3. Kurnosova E.A. *Konkurentosposobnost' predpriatii sfery uslug na osnove formirovaniia innovatsionnogo povedeniia: avtoref. dis. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk: spets. «Ekonomika i upravlenie narodnym khoziaistvom: ekonomika, organizatsiia i upravlenie predpriiatiiami, otrasliami, kompleksami – sfera uslug»* [Competitiveness of service businesses through the development of innovative behavior: Extended abstract of Candidate's of Economics thesis]. Togliatti, 2009 [in Russian]
4. Panteleeva T.A. Organizational and economic promotion of competitiveness of production of an enterprise: nature and factors shaping its. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa. Serii: Ekonomika* [Vestnik of Volga Region State University of Service. Series: Economy], 2012, no. 21, pp. 152–157 [in Russian].
5. Savinov Yu.A. Competitiveness of Russian enterprises in the sphere of international trade. *Voprosy statistiki* [Issues of statistics], 2004, no. 7, pp. 19-20 [in Russian].
6. Chaplina A. Competitiveness as an integral indicator of effectiveness of the company. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management], 2006, no. 3, p. 108–113 [in Russian].
7. Shkardun V. Integral assessment of competitiveness of enterprises. *Marketing* [Marketing], 2005, no. 1, pp. 38–50 [in Russian].

**CONCEPTUAL BASES OF FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE COMPANY AND THEIR IMPLEMENTATION**

The problem of formation, development and realization of competitive advantages by domestic enterprises, as they can successfully exist and develop only in the event that possess competitive advantages that create preconditions for a high level of labour productivity and efficiency of activity is viewed. Types of competitive advantages and types of factors of competitive advantages, their sources are distinguished.

**Key words:** competitive advantages, types of competitive advantages, factors of competitive advantages, implementation of competitive advantages.

Статья поступила в редакцию 10/II/2015.  
The article received 10/II/2015.

---

\* Skornichenko Natalia Nikolaevna (skorninn@bk.ru), Department of Economics and Management, Volga Region State University of Service, Togliatti, 445677, Russian Federation.

УДК 339.13

Э.Ф. Фаизова\*

## СЕРВИС КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

С растущим уровнем конкуренции показатель сервиса является одним из инструментов успешного бизнеса. В статье приведены типичные ситуации взаимоотношений покупателей и продавцов. Работу следует вести по двум направлениям: 1) с основными потребителями. Необходимо собрать информацию о них, а затем ее классифицировать, чтобы выделить разные группы потребителей с отличительными потребностями; 2) с потенциальными потребителями для налаживания контакта. В этом случае используют рассылку, презентации, контакты по телефону и личные звонки. Эта категория потребителей не менее важна. Поскольку в течение года часть постоянных потребителей теряется, поэтому ее необходимо поддерживать и пополнять именно за счет потенциальных клиентов. Также рассматриваются условия для конкурентного преимущества путем повышения уровня сервиса компании.

**Ключевые слова:** клиент, конкурентное преимущество, уровень сервиса.

Изменения в окружающей среде вынуждают руководителей компаний разрабатывать все новые стратегии, чтобы удержаться на рынке. Грамотный руководитель компании понимает, что залогом успешного бизнеса является правильно выбранная маркетинговая стратегия.

Растет необходимость в комплексном стратегическом отношении к клиентам, что превращает качество обслуживания в один из важнейших факторов конкурентоспособности на рынке, тем более, что влияние ценовых факторов на массовые услуги ослабевает.

Однако зачастую проблемой является то, что менеджеры не желают рассматривать обслуживание клиентов как маркетинговую стратегию.

Обслуживание клиентов – это последовательность активностей направленных на увеличение уровня удовлетворенности клиента – то есть формирование у клиента ощущения, что товар или услуга соответствуют ожиданиям клиента [1, с. 24].

Часто в качестве приоритета клиенты выбирают скорость работы. Это важнее, чем близость к дому. Особенно характерно для сферы услуг: установка окон, дверей, натяжных потолков, рассмотрение заявки на кредит, химчистка и т. д.

Необходимо научиться управлять ожиданиями своего клиента. В том числе следует быть осторожной с обещаниями. Если клиент получил то, что ожидал в оговоренный срок, то клиент доволен. Это хороший сервис. Если заказ пришел позже, то он недоволен, разочарован, т. к. сроки прошли. А вот если вы доставили заказ раньше, то клиент будет приятно удивлен. Это отлично! Ведь довольный клиент расскажет о вас 2–3 людям, недовольный – минимум -10. Хотя сегодня это выра-

---

\* © Фаизова Э.Ф., 2015

Фаизова Эльвира Фирзатовна (strbsu@mail.ru; efaizova@mail.ru), кафедра экономики и управления, Стерлитамакский филиал Башкирского государственного университета, 453103, Российская Федерация, Республика Башкортостан, г. Стерлитамак, пр. Ленина, 47 а.