

# ВЫЯВЛЕНИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

## IDENTIFICATION OF UNIVERSAL FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVENESS OF PRODUCTS

*I. Zaitseva  
B. Musatov*

*Summary.* Competitiveness is a broad and unambiguously vague term in the scientific marketing literature. A comprehensive analysis of various theoretical and research papers on this topic has allowed us to form a hypothesis regarding the presence of universal factors in the formation of competitiveness of products, regardless of its market niche. Based on the historical analysis of the evolution of the resource approach to analyze the success of companies and their products in various markets, a logical scheme for the formation of the competitiveness of the company's products has been developed. The article also provides a brief practical guide to the application of the scheme developed by the author.

*Keywords:* competitiveness, competition, product differentiation, resource approach, competitive forces, marketing analysis.

**Зайцева Ирина Александровна**

*Аспирант, Российский Экономический Университет  
имени Г.В. Плеханова, chaleurish@yandex.ru*

**Мусатов Борис Владимирович**

*Д.э.н., профессор, Российский Экономический  
Университет имени Г.В. Плеханова  
Musatov.BV@rea.ru*

*Аннотация.* Конкурентоспособность широкий и однозначно неопределенный термин в научной маркетинговой литературе. Комплексный анализ различных теоретических и исследовательских работ по данной теме, позволил сформировать гипотезу относительно наличия универсальных факторов формирования конкурентоспособности продукции вне зависимости от ее рыночной ниши. На основе исторического анализа эволюции ресурсного подхода для анализа успеха компаний и их продукции на различных рынках разработана логическая схема формирования конкурентоспособности продукции компании. Также в статье приведено краткое практическое руководство по применению разработанной автором схемы.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, конкуренция, дифференция продукции, ресурсный подход, конкурентные силы, маркетинговый анализ.

## Введение

**К**онкурентоспособность достаточно широкий термин. В научной литературе, как российской, так и зарубежной нет однозначного единого определения для этого явления (1, с. 72; 2, с. 81; 3; 4, с. 36, 37, 41; 6; 7; 9, с. 15; 10; 11; 12, с. 98–99; 13; 15). Проведенный обзор и анализ понятия конкурентоспособность позволил обобщить это явление в следующую формулировку — конкурентоспособность продукции выражается через степень удовлетворенности потребителей конкретной продукции, которые выбирают ее на соответствующем рынке среди конкурентов. Следует отметить, что предлагаемые различными авторами определения конкурентоспособности, при этом, не несут в себе отражение всех 5 конкурентных сил (по Портеру), которые оказывают влияние на формирование конкурентоспособности. В этой связи мною была выдвинута гипотеза о наличии нескольких укрупненных факторов, наличие которых является обязательной основой формирования конкурентоспособности для компаний различных отраслей на всем многообразии рынков.

## Предпосылки появления гипотезы универсальных факторов формирования конкурентоспособности

Понятие конкурентоспособности неотрывно связано с определением отличий продукции компании. В 1980-х годов в научной литературе укрепляется ресурсный подход к управлению компанией, ее стратегией и развитием на рынке. Ресурсный подход характеризуется тем, что в основе принятия решений лежит необходимость в определении и оптимальном распределении ресурсов компании для достижения неповторимого преимущества на рынке. В первых статьях, посвященных теме развития применения ресурсного подхода в компаниях, делался акцент на важности грамотного планирования неоднородных ресурсов. Ранние научные статьи и работы сосредоточились, как раз, на неоднородности ресурсов (47, с. 241; 50, с. 940; 55, с. 172).

Анализ публикаций, которые исследуют и развивают ресурсный подход позволяет обобщить его в сле-

дующее определение — фирмы, которые развивают ценные, неподражаемые, редкие и не подлежащие замене ресурсы компетенции возможности, превосходят своих конкурентов. Ресурсный подход рассматривает компанию как набор определенных производственных ресурсов, которые компания может использоваться для создания ценности и конкурентного преимущества своей продукции (18, с. 101; 19; 29, с. 29; 38, с. 1071; 41, с. 368; 42, с. 519; 43, с. 122; 46, с. 79–81; 49, с. 40; 51, с. 235; 56, с. 172, 174). В данном контексте логично утверждение, что чем более ценными и редкими ресурсами обладает компания, тем большее преимущество фирма может получить. При этом неоднородность распределения или доступа к ресурсам, изначально предполагает значительный отрыв для ряда компаний, которые ими обладают изначально или смогли их завоевать или развить внутри компании. Такой подход подчеркивает необходимость приобретения «особой» ресурсной базы для достижения конкурентного успеха продукции компании на рынке.

Также следует отметить, что трактовка слова «ресурсы» в анализируемых публикациях достаточно широкая. Речь идет не только о денежных или временных ресурсах компаний (или о природных ресурсах для ряда отраслей), которые действительно неравномерно распределены на рынке, но скорее о необходимости развития внутри компаний компетенции, умения правильно оценивать доступные конкретной компании ресурсы, находить баланс их использования и уже на основе проделанной работы определять то, чем компания и ее продукция может дифференцироваться на рынке.

В дальнейшем авторы стали обращать внимание и исследовать непосредственно процессы, которые лежат в основе распределения ресурсов — то, как компании организуют этот процесс казалось более важным индикатором для последующей оценки успеха или неуспеха продукции компаний и их самих на рынке. В более поздних исследованиях подчеркивалось, что именно то, как предприятие выстроило процесс распределения ресурсов внутри, непосредственно связано с успехами компании на рынке, поскольку грамотное распределение ресурсов позволяет им создать необходимое отличительное преимущество и дифференцироваться от конкурентов. Первоначально статический взгляд на ресурсный подход расширился, чтобы сосредоточиться на том, как фирма интегрирует и использует свои ресурсы. Непосредственное обладание или доступ к уникальному ресурсу еще не является гарантией появления уникальной дифференциации продукции на рынке. Доступ к ресурсу — это необходимое, но недостаточное условие конкурентного преимущества. Достаточность возникает на основе того,

как фирма организует распределение и использование своих ресурсов в процессе создания конкурентных преимуществ. Таким образом, в научной среде формируется новый взгляд, который определяется как «динамические возможности» компании и утверждается, что реальное отличие заключается именно в процессе или процессах, согласно которым компания разрабатывает и использует ресурсы таким образом, чтобы максимально повысить конкурентоспособный потенциал своей продукции. Таким образом, из ресурсного подхода к созданию конкурентоспособности компании и ее продукции, выросло новое направление исследования «концепция динамических возможностей» для обеспечения конкурентного преимущества и успеха компании на рынке (5, с. 24–26; 16, с. 433; 20, с. 42; 23, с. 257; 25, с. 6,7; 26, с. 77; 27, с. 112; 30, с. 28,31; 36, с. 340; 39, с. 1321; 44, с. 92; 46, с. 82; 48, с. 95; 52, с. 58; 53, с. 510).

Впоследствии ряд исследователей использовали теоретическую базу ресурсного подхода и концепцию динамических возможностей для развития коллаборационного подхода к определению конкурентных преимуществ. Указывая на рост конкурентного давления, которое при этом сопровождается усилением глобализации и быстрым технологическим прогрессом, исследователи делают вывод, что сотрудничество, в том числе межфирменное, обладает в настоящее время большим потенциалом с точки зрения положительного влияния на конкурентоспособность компании (14, с. 121; 17, с. 130, 133; 22, с. 74; 24, с. 257; 28, с. 289; 31, с. 2,3; 32, с. 331; 33, с. 117; 34, с. 39; 35; 37, с. 112; 40, с. 237; 45, с. 151; 54, с. 1325).

Важным аспектом, на мой взгляд, является то, что интеграционный подход в части разработки и внедрения единой системы оценки применим не только для крупных вертикально интегрированных компаний, которым необходимо выстраивать отношения внутри по сути холдинговой структуры. Коллаборационный подход важен в первую очередь для микро и малого бизнеса, поскольку в виду изначально ограничения ресурсов, как финансовых, так и человеческих — создание среды системного сотрудничества необходимое условие для успеха микропредприятия и его продукции.

Один из наиболее важных факторов, который, как раз, позволяет компании наиболее грамотно планировать свои рыночные ожидания (вне зависимости от типа рынка) — это формирование источников информации. Какая информация является более ценной — внутрифирменная информация или информация из открытых источников. Следует понимать, что внешняя информация из открытых источников задает своеобразные границы каждому рынку или нише, на базе которой рассчитывается условный минимум

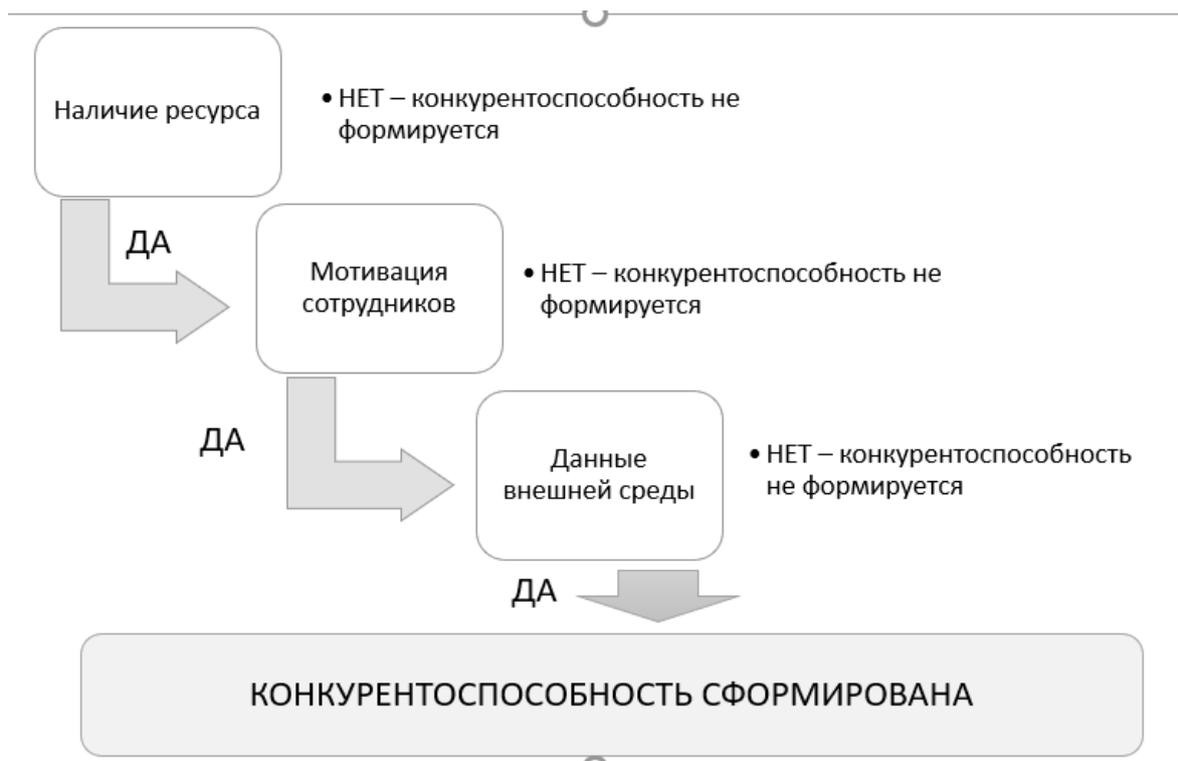


Рис. 1. Логическая схема формирования конкурентоспособности продукции компании

и максимум рыночного потенциала для каждой конкретной компании в интересном для нее рынке или ниши. Такой расчет — это условная лакмусовая бумажка для собственников компании, управленцев или аналитиков, которая позволяет оценить реалистичность финансовых моделей и программ развития компании. Само же построение финансовых моделей и программ развития и продвижения продукции должно строиться на базе внутренних данных компаний, потому как именно внутренние данные компании учитывают (несут в себе) ресурсный потенциал, которым компания обладает на данный момент. Находя эту точку «сейчас» — то есть описывая в экономических показателях существующую реальность для компании и ее продукции, управляющие директора могут спрогнозировать дальнейшее развитие — как условную «линию тренда». То же и с конкурентным преимуществом — продукция компании обладает им изначально, только ввиду того что продукция конкретной компании производится именно ей, как отдельной физической и управленческой сущностью. При этом следует отметить, что на любом рынке с развитой конкуренцией, такое конкурентное преимущество ничтожно, близко к нулю. Если компания находится именно в таком состоянии «сейчас» относительно конкурентного преимущества своей продукции, то внешние границы рынка или ниши, которые были изучены компанией ранее, могут помочь с планированием желаемого результата.

Приведенное выше описание этапов развития теории ресурсного подхода к управлению компанией позволяют выделить 3 универсальных фактора формирования конкурентоспособности продукции — наличие ресурса, мотивация сотрудников, данные внешней среды.

#### Логическая схема формирования конкурентоспособности

Результатом проверки жизнеспособности предложенной гипотезы стала разработанная логическая схема формирования конкурентоспособности продукции компании, которая приведена на рис. 1.

Важной особенностью данного авторского подхода к выделению факторов формирования конкурентоспособности является наличие сильной взаимосвязи между факторами и последовательности их появления. Начав с интуитивно понятных ресурсов, как необходимого фактора появления самой продукции как таковой, по мере раскрытия темы все острее перед учеными вставал вопрос — почему в двух компаниях при более-менее одинаковых ресурсных возможностях и существующих производственных процессов получаемый результат может кардинально отличаться. Аналогично и переход к третьему этапу развития начинался с необходимости поиска нового дифференциатора в успехе

компания, когда сила двух изученных факторов в компаниях, по сути, равна.

Наличие ресурса. Следует отметить, что трактовка слова «ресурсы» достаточно широкая. Речь идет не только о денежных или временных ресурсах компаний (или о природных ресурсах для ряда отраслей), которые действительно неравномерно распределены на рынке, но в том числе об умении правильно оценивать доступные конкретной компании ресурсы, находить баланс их использования и уже на основе проделанной работы определять то, чем компания и ее продукция может дифференцироваться на рынке. В данном контексте ресурсный подход в управлении компанией актуален до сих пор. Продукт невозможно произвести из пустоты, из «ничего». Отдельно считаю важным отметить, что все более распространяющиеся «интеллектуальные» бизнесы не являются примером продукта без ресурсов. В таких компаниях «ресурс» это наличие людей, производящих продукции своими знаниями и навыками. В данном контексте этот ресурс не отличается от любого другого природного ресурса, будь то нефть или металл. За этот ресурс также происходит борьба. В общем смысле именно на этом уровне проявляется власть поставщиков и «продуктов-заменителей».

Мотивация сотрудников. В рамках разработанной логической схемы под уровнем «мотивация сотрудников» понимается весь спектр необходимых компетенций для реализации ресурсного преимущества компании. В условиях ограниченности в распределении ресурсов внутри компании часто наблюдается открытая или скрытая конкуренция, что негативно сказывается на общем результате компании. В рамках развития теории динамических возможностей сложностям координации деятельности между сотрудниками компаний посвящено много научных работ и исследований. Данное направление очень широко и разносторонне представлено в научной литературе и развивается в межотраслевых обзорах и публикациях. Для микропредприятий этот аспект также является крайне существенным — несмотря на небольшое число сотрудников микропредприятия обладают также меньшими ресурсами для распределения.

Данные внешней среды. В рамках предложенной схемы под уровнем «данные внешней среды» понимается совокупность 3 внешних конкурентных сил по М. Портеру: власть покупателей, существующий уровень конкурентоспособности и возможность появления новых игроков. Следует понимать, что внешняя информация из открытых источников задает своеобразные границы каждому рынку или нише, на базе которой рассчитывается условный минимум и макси-

мум рыночного потенциала для каждой конкретной компании. Такой расчет — это условная лакмусовая бумажка для собственников компании, управленцев или аналитиков, которая позволяет оценить реалистичность финансовых моделей и программ развития компании. Само же построение финансовых моделей и программ развития и продвижения продукции должно строиться на базе внутренних данных компаний, потому как именно внутренние данные компании учитывают (несут в себе) ресурсный потенциал, которым компания обладает на данный момент. То же и с конкурентным преимуществом — продукция компании обладает им изначально только ввиду того, что продукция конкретной компании производится именно ей, как отдельной физической и управленческой сущностью. При этом следует отметить, что на любом рынке с развитой конкуренцией, для микропредприятий такое конкурентное преимущество ничтожно, близко к нулю. Если компания находится именно в таком состоянии «сейчас» относительно конкурентного преимущества своей продукции, то внешние границы рынка или ниши, которые были изучены компанией ранее, могут помочь с планированием желаемого результата.

## Заключение

Предложенная автором логическая схема факторов формирования конкурентоспособности с точки зрения практического применения является верификатором наличия необходимых факторов при построении конкурентоспособности. Таким образом, работа по обеспечению конкурентоспособности с помощью данной модели строится в формате ответов руководителями микропредприятий на стратегические вопросы, а именно:

- ◆ на уровне наличия ресурса:
  - А) Есть ли у компании в наличии или в доступе необходимый для производства желаемой продукции ресурс/ ресурсы?
  - Б) Насколько уникален данный ресурс? Сколько компаний имеют доступ к его получению сейчас и в будущем?
  - В) Сколько «стоит» данный ресурс? Сколько поставщиков его предлагает?
  - Г) Чем можно заменить этот ресурс на уровне производства и на уровне потребителя?
- ◆ на уровне мотивации персонала:
  - А) Какие компетенции необходимы компании для реализации продукции на выбранном ресурсе?
  - Б) Выстроена ли в компании система мотивация сотрудников, которая позволяет избегать процессуальных нарушений в распределении и применении ресурса/ресурсов?

- ◆ на уровне данных внешней среды
  - А) Есть ли в компании описание потенциального потребителя продукта, созданного на базе выбранного ресурса? Насколько подробно описан потребитель?
  - Б) Сколько потребителей потенциально нуждается в данном продукте? Как часто потенциальный потребитель в нем нуждается?
  - В) Сколько компаний реализуют схожий продукт на базе выбранного ресурса?
  - Г) Каково рыночная позиция этих компаний? Как успешно они продают продукт?
  - Д) Какова вероятность появления новых продавцов продукта? Каковы барьеры входа на рынок? Как вход новых продавцов повлияет на распределение долей на рынке?

## ЛИТЕРАТУРА

1. Альхасан А.А., Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии, Молодой ученый, 2012, № 8, С. 69–75
2. Баумгартен Л.В., Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции, Маркетинг в России и за рубежом, 2005, № 4
3. Забин Д.В., Бребах Г.А., Прицельный маркетинг: Новые правила привлечения и удержания клиентов, Москва, ЭКСМО, 2006, 300 с.
4. Зайцева И.А., Моделирование конкурентоспособности: от продукции до страны, Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2018. № 3 (23). С. 35–44.
5. Ключева Ю.С., Гарина Е.П., Формирование и развитие ключевых компетенций компаний в системе конкурент-менеджмента, Вестник НГИЭИ. 2016. № 3 (58). С. 23–31
6. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент, СПб, Питер, 2014, 464 с.
7. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н., Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие, Екатеринбург, издательство Уральского университета, 2014, 194 с.
8. Мусатов Б.В., Мусатова Ж.Б., Оценка эффективности маркетинга на основе показателей прибыли, Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием, 2016, Т. 7, № 2, С. 86–93
9. Парахин К.А., Парахина В.Н., Анализ понятия конкурентоспособность: сб. науч. тр., СевКавГТУ, Серия «Экономика», 2007, № 5
10. Петти В., Классика экономической мысли, Москва, ЭКСМО-Пресс, 2000, 895 с.
11. Портер М., Конкуренция, Москва, Вильям, 2005, 608 с.
12. Решетов К.Ю., Мысаченко В.И., Конкурентоспособность в среде инновационного предпринимательства, МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3–1 (23). С. 95–102
13. Фатхудинов Р.А., Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю, Москва, РИА «Стандарты и качество», 2009, 463 с.
14. Чебыкина М.В., Формирование маркетинга партнерских отношений как базовая стратегия повышения стоимости предприятий, Вестник Оренбургского государственного университета. 2005. № 8. С. 120–125
15. Юданов А.Ю., Конкуренция: теория и практика, Москва, Гном и Д, 2001, 302 с.
16. Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 431–475.
17. Allred, C.R., Fawcett, S.E., Wallin, C., Magnan, G.M. A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage (2011) *Decision Sciences*, 42 (1), pp. 129–161.
18. Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
19. Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
20. Barney, J.B. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
21. Barney, J.B. (2012) Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory, *Journal of Supply Chain Management*, 48 (2), pp. 3–6.
22. Barratt, M. (2004). Unveiling enablers and inhibitors of collaborative planning. *International Journal of Logistics Management*, 15(1), 73–91.
23. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
24. Bengtsson, M., Kock, S. Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges (2014) *Industrial Marketing Management*, 43 (2)
25. Brandenburger AM, Stuart HW. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 5(1): 5–24.
26. Chatain, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships (2011) *Strategic Management Journal*, 32 (1), pp. 76–102.
27. Chen, M.J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134.
28. Chen, M.J. (2008). Reconceptualizing the competition–cooperation relationship a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
29. Eaton, C.B., Lipsey, R.G., 1975. The principle of minimum differentiation reconsidered: some new developments in the theory of spatial competition. *Rev. Econom. Stud.* 42, 27–49.
30. Eisenhardt, K., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
31. Ellinger, A.E., Keller, S.B., & Hansen, J.D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: Facilitating collaborative behavior. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1–27.
32. Emden, Z., Calantone, R.J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330–341

33. Ettlle, J., & Pavlou, P. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), 117–147.
34. Fawcett, S.E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A.M., Magnan, G.M. Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic-capabilities perspective (2011) *Journal of Supply Chain Management*, 47 (1), pp. 38–59
35. Gnyawali, D., He, J., Madhavan, R., & Bengtsson, M. (2012). Contradictions, dualities and tensions in cooperation and competition: A capability based framework. Presented at Academy of Management 2012 annual meeting, Boston Aug 03–07.
36. Helfat CE. 1997. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal* 18(5): 339–360.
37. Lado, A.A., Boyd, N.G., & Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141
38. Lippman SA, Rumelt RP. 2003. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal* 24(11): 1069–1086.
39. MacDonald G, Ryall MD. 2004. How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? *Management Science* 50(10): 1319–1333.
40. Madhok, A. & Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326–339.
41. Mahoney, J.T., & Pandain, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
42. Miller D, Shamsie J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* 39(3): 519–543.
43. Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
44. Nicovich, S.G., Dibrell, C.C., & Davis, P.S. (2007). Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: An examination of upstream and downstream activities. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 91–106.
45. Oliver, A.L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1/2), 151–171.
46. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
47. Penrose, E.T. (1959). Profit sharing between producing countries and oil companies in the middle east. *The Economic Journal*, 69(274), 238–254.
48. Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
49. Ramsay, J. (2001) "The Resource-Based Perspective, Rents, and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Supply Chain Management*, (37:3), 2001, pp. 38–47.
50. Rubin, P.H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, 84(4), 936–949.
51. Ruekert, R.W., & Walker, O.C. (1987). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233–248.
52. Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
53. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
54. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
55. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
56. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.