

---

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗАНИМАЮЩЕЙ ДОМИНИРУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ**

---

**Полухина Ирина Валерьевна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ivp\_87@mail.ru

*Цель:* развитие конкурентоспособности в организациях, занимающих доминирующее положение на различных рынках, являющихся важным направлением всестороннего и комплексного экономического анализа. *Обсуждение:* в предположении, что организации, занимающие доминирующее положение на товарных рынках, в меньшей степени обеспокоены развитием своих конкурентных преимуществ, автор обосновывает пограничные ситуации, когда рыночная сила конкурентов может укрепиться, систематизирует источники развития (поддержания) конкурентных преимуществ. Их использование позволит вне зависимости от времени соответствовать ожиданиям покупателей, обеспечивать высокое качество продукции (работ или услуг), использовать передовые технологии и разработки в отрасли, обеспечивать стабильное развитие бизнеса и рабочие места. *Результаты:* авторами предложена группировка подходов к определению конкурентоспособности, систематизированы источники повышения конкурентных преимуществ организации. Раскрыты организационные аспекты экономического анализа конкурентоспособности и экономические интересы пользователей.

**Ключевые слова:** источники развития, конкурентоспособность, доминирующее положение на рынке, заинтересованные лица, экономический анализ.

**DOI:** 10.17308/meps.2017.02/1607

### **1. Введение**

Современные экономические условия немислимы без развития рыночных отношений, доминирующим элементом которых выступает конкуренция хозяйствующих субъектов в различных сферах экономической деятельности. Кроме того, все больше внимания уделяется со стороны государства в отношении укрепления конкурентных позиций на зарубежных рынках, повышения качества продукции, следованию использованию передовых технологий. Это является гарантом выживания в непростых экономических

условиях, помогает преодолеть ограничительные меры (санкции), введенные американскими и европейскими партнерами, обеспечивает устойчивое состояние во многих областях, связанных с текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью. Если рассматривать организации, ведущие свою деятельность на рынке естественной монополии, то кажется, что им вовсе не стоит беспокоиться за свои позиции и конкурентные преимущества, они и так у них недостижимы для конкурентов. Однако если погрузиться в особенности и направления работы бизнеса более глубоко, становится видно, что в составе капитала такой организации присутствует, как правило, доля государства, которая при его воле может быть продана на выгодных условиях другим заинтересованным лицам. Следовательно, если качество работ и услуг будет ниже, чем у конкурента или ряда конкурентов, то бизнесу, занимающему изначально доминирующее положение на рынке, грозят серьезные проблемы, влекущие весь спектр финансовых, кадровых, рыночных, юридических и других проблем. Поэтому мы можем заключить, что проблемы развития конкурентоспособности носят универсальный, международный характер. В современной экономике они затрагивают практически все страны мира, отрасли, всех товаропроизводителей.

В этой связи, чтобы принимать грамотные и эффективные управленческие решения, руководство различного уровня (средний и высший менеджмент) должно располагать полной и своевременной информацией конкурентоспособности организации. Особую ценность и новое наполнение приобретает экономический анализ и контроль конкурентоспособности, обеспечивающий вектор ее развития и успех экономической политики государства в целом. Проводя комплексный экономический анализ и обеспечивая руководство информационно-аналитическими данными, можно обеспечить формирование более рациональной структуры капитала, повысить эффективность использования активов, экономно использовать собственные финансовые ресурсы, вовремя вкладывать денежные средства в инвестиционные и инновационные программы, что будет способствовать использованию всех имеющихся технологических решений выполнения основных видов деятельности.

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи: раскрыть экономическую природу и сущность конкурентоспособности организации, систематизировать подходы к анализу конкурентоспособности, обобщить информационную базу, используемую для ее оценки, выявить доступные источники развития конкурентной устойчивости организаций, занимающих доминирующее положение на рынках.

## **2. Методология исследования**

Термин «конкуренция» (анг. competition, нем. Wettbewerb) произошел от позднелатинского слова *concurrentia* (*concurrere*) – что означает «сталкиваться». В каждодневном смысле употребление термина конкуренция означает соперничество, соревнование людей, групп, предприятий, направ-

ленное на достижение более высоких экономических показателей в определенной общественной сфере [6, 15]. В экономической науке сформировалась несколько определений понятия «конкуренция». Во-первых, особенное положение на рынке, характеризуемое присутствием значительного количества независимых покупателей и продавцов товара и услуг и наличием свободной для покупателей и продавцов процедуры вхождения на рынок или ухода с него. Во-вторых, это постоянно действующий механизм соперничества, позволяющий достичь лучших результатов предпринимательской деятельности. В-третьих, элемент рынка, позволяющий наиболее эффективно распределить имеющиеся хозяйственные ресурсы [7].

Среди достоинств конкурентных отношений можно отметить, что они помогают создать эффективное распределение экономических ресурсов в обществе, содействует развитию экономических инициатив предпринимателей, а так же дают толчок для свободной предпринимательской деятельности в рамках действующего законодательства. Также конкуренция посылает импульс и для расширения вида продукции и повышения ее качества товаропроизводителями, движущей силой в этом случае оказывается соперничество между ними на рынке за покупательскую активность. По этой же причине при конкуренции поставщики товаров поддерживают более низкие цены, чем в условиях монополии, так как низкие или доступные цены привлекают в данный сегмент рынка клиентов и являются одним из факторов конкурентоспособности организаций. В конкурентных экономических условиях организации самостоятельно ведут поиски потребителей для обеспечения целей своей деятельности: максимизации прибыли, увеличения объема продаж, завоевания большей доли на рынке. Конкуренция понуждает предпринимателей к более действенным шагам на рынке, предоставлять покупателям различное многообразие продукции по более привлекательным ценам и высокого качества. Все это побуждает их активно внедрять инновации, совершенствовать технологии, проводить новые исследования и разработки, а также рационально использовать ограниченные ресурсы [2].

В то же время конкуренции свойственны недостатки. Среди них можно отметить: при нестабильных ценах, зависящих от спроса и предложения на товар, некоторые производители товаров выдавливаются с рынка, что может привести организацию к разорению, а для трудящихся к безработице. В определенных условиях существует необходимость в товарах и услугах, которые не может предложить конкурентный рынок. Например, национальная оборона, транспортировка нефти и газа по трубопроводам, борьба со стихийными бедствиями и т.д.

Таким образом, достижения конкуренции как ускорителя становления экономики, роста благосостояния в обществе, с одной стороны, и определенные отрицательные свойства конкуренции, требующие контроля и уменьшения издержек и создания препятствий гипотетическим рыночным и социально-экономическим эксцессам, с другой, подталкивают к обязатель-

ности государственному контролю, над конкуренцией в лице конкретных госорганов.

В экономической теории, в зависимости от степени развития конкурентной среды, выделяются четыре вида конкурентных рынков, их особенности систематизированы в табл. 1 [6, 13].

Таблица 1

Характеристика существующих разновидностей рынка

Тип рынка	Количество субъектов	Вид товара (работы, услуги)	Контроль за ценами	Неценовая конкуренция
Совершенная (чистая) конкуренция	Очень много	Стандартизированный	Нет	Нет
Монополистическая конкуренция	Много	Дифференцированный	В узких рамках	Реклама и т.п.
Олигополия	Несколько	Стандартизированный (Дифференцированный)	Ограниченный	Различные формы
Чистая монополия	Одна	Уникальный	Значительный	Желание покупателей влиять на продавцов

Рынок совершенной (чистой) конкуренции состоит из большого количества производителей и потребителей приблизительно по характеристикам похожего продукта. Причем никто из потребителей или производителей не может оказать серьезное влияние на цену товаров. Указанная нами ситуация складывается по причине однородности продукции (товаров), свободным входом на рынок, выходом с него и одинаковым доступом к информации.

Олигополия – это положение сил на рынке, где действуют небольшое количество крупных товаропроизводителей, и любой может предложить похожий или разнородный продукт [1]. К таким рынкам конкуренции относятся мировые рынки бытовой техники. По мнению ученых экономистов, «особенностью олигополии является преобладающее разнообразие поведения товаропроизводителей: от строгого соперничества до сговора». В то же время олигополия может проявляться и в другой ситуации, когда на рынке есть не несколько крупных продавцов, а несколько крупных покупателей. Такая ситуация на рынке называется олигопсонией.

Модели монополистической конкуренции традиционно бывают двух видов. Во-первых, когда структура рынка представляет множество мелких хозяйствующих субъектов, которые поставляют на рынок разнородную (сходную, но не идентичную) продукцию. Во-вторых, когда на рынке присутствуют одна-две организации, занимающие доминирующее положение, и существенное количество менее крупных организаций-аутсайдеров [3].

В законодательстве западных стран не находит отражение юридическая трактовка конкурентоспособности, хотя и прослеживается главная линия по защите конкуренции в качестве важного условия рыночной экономики. На основании указанного судебная практика приходит к тому, что конкуренция – это процесс, при котором участники рынка

работают свободно, давая гарантии продуктивного применения ограниченных ресурсов общества и максимизацию общего экономического благосостояния [16, 17]. Однако экономической политикой многих стран современного миропорядка государство несет обязанность не только за создание и развитие конкуренцию в тех сферах, где это целесообразно для развития экономики и удовлетворения потребительского спроса, но и обязано создавать условия, где конкуренция будет эффективной и в полной мере выполнять свои экономические функции. По законодательству России, законодательству зарубежных стран конкуренция в разных секторах рынка, за исключением естественной монополии и еще нескольких иных, рассматривается как объект публичного интереса и защиты. По этим причинам сегодня в различных государствах мира, включая Россию, деятельность, направленная на ограничение конкуренции, расценивается как деятельность, нарушающая антимонопольное законодательство, и виновное лицо в установленных нарушениях подлежит привлечению к установленному виду ответственности [10].

В отличие от зарубежной практики российское антимонопольное законодательство содержит собственное легальное определение конкуренции. Определение прописано в Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции», где сказано, что конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [4, 10].

Однако К.Ю. Тотьев, ведущий исследователь Высшей школы экономики, считает, что определение не отражает юридического содержания конкуренции. Ученый полагает, что конкуренцию с юридической точки зрения необходимо рассматривать как многогранное явление. Среди ее базовых характеристик можно назвать:

- один из видов социального регулятора, устанавливающий поведение субъектов рынка. Осуществляет функции регулирования, формирует экономические и общественные пропорции, влияет на поведение людей.

- обеспечивает свободу экономической деятельности (свобода договора, свобода предпринимательства, свобода конкуренции), гарантированная ч. 1 ст. 8 Конституции РФ. Фундаментальные положения этой статьи развиваются в Гражданском кодексе и антимонопольном законодательстве Российской Федерации.

- содействует осуществлению потребителями своих прав (права на выбор товаров (работ, услуг) или на получение информации). Отсутствие конкуренции на рынке сделает многие из этих прав фикцией или существенно их ограничит. Поведение потребителей считает важным элементом конкурентной борьбы.

- легальная (не запрещенная законом), независимая деятельность

производителей товаров на определенном рынке, с целью получения лучших условий воспроизводства и сбыта законным способом.

– создает общественные отношения, складывающиеся между хозяйствующими субъектами в процессе их предпринимательской деятельности (предмет правового регулирования). Эти имущественные отношения урегулированы нормами права, содержащимися в различных актах российского законодательства (прежде всего антимонопольного).

М. Портер считает, что среди пяти сил конкурентных отношений являются претенденты на лучшие условия торговли, покупатели, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители. Все они являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль [12].

С экономическим понятием конкуренции тесно связано понятие конкурентоспособности организации. В табл. 2 мы обобщили известные подходы.

Таблица 2

Анализ подходов к определению конкурентоспособности организации

Автор	Содержание определения «конкурентоспособность»
Т.Ю. Адаева	Проявляется в способности выпуска конкурентоспособной продукции, а также конкурентной устойчивости организации и возможность приспособления к условиям конкуренции.
Л.Т. Гиляровская	Способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной или превышение прибыльности в краткосрочном периоде по сравнению со среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса.
П.В. Забелин	Характеризует возможность достигать прибыль на вложенный капитал на уровне установленной прибыльности.
И.И. Пичурин	Реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющиеся у него для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
М. Портер	Свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими, там конкурирующими субъектами рыночных отношений.
А. Смит	В основе конкурентоспособности лежит абсолютное преимущество, а также считал, что предприятие создает конкурентоспособную продукцию и экспортирует ее, если издержки на ее производство ниже, чем у других конкурентов.
Р.А. Фатхутдинов	Определяет возможность выпуска конкурентоспособной продукции, преимущество компании к другим субъектам отрасли и рынка как внутри страны, так и за ее пределами.

Таким образом, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта при наличии условий рыночной экономики представляет собой обобщающую характеристику его деятельности, состоящую из эффективности использования субъектом находящихся в его распоряжении экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов его конкурентами. Разделяем подходы подавляющего числа экспертов, которые обоснованно считают, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта недопустимо сводить к конкурентоспособности его продукции. Хотя в то

же время в практике экономических исследований применяется множество методов оценки конкурентоспособности предприятий, основанных главным образом на оценке конкурентоспособности их продукции.

Для проведения эффективного анализа конкурентоспособности организации, занимающей доминирующее положение на рынке, можно взять за основу нормы антимонопольного законодательства России, где особое место принадлежит Приказу ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220 «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» [11]. Ранее ряд положений носил неоднозначный и неопределенный характер, что создавало значительные риски для бизнеса. В связи с этим 30 января 2015 г. антимонопольным ведомством был издан Приказ ФАС России от 30 января 2015 г. № 33/15 «О внесении изменений в Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный Приказом Федеральной антимонопольной службы от 28 апреля 2010 г. № 220» [16, 17].

До принятия изменений Приказ ФАС № 220 не содержал требований к необходимой и достаточной информации, используемой антимонопольными органами при анализе состояния конкуренции, и к применяемым для установления границ товарного рынка методам. Поэтому регулятор мог обойтись весьма ограниченной информацией. Его решения, основанные на не вполне мотивированных отчетах, становились предметом судебного обжалования, и при отсутствии закрепленных требований суды по-разному определяли стандарт доказывания. Зачастую не в пользу бизнеса. Новая редакция направлена на решение этой проблемы. Теперь антимонопольным органам нужно указывать в отчете причины, по которым был выбран метод исследования географических и продуктовых границ товарного рынка.

Новой редакцией Приказа ФАС № 220 закреплена также возможность хозяйствующих субъектов участвовать в проведении анализа рынка. Это выражается в праве участников разбирательства предоставлять данные, которые регулятор должен использовать. Участие компаний отвечает интересам бизнеса и антимонопольных органов. Стороны, как заинтересованные в корректном установлении их рыночного статуса субъекты, еще на стадии составления отчета могут представить документы, которые позволят регулятору избежать ошибок и облегчат процедуру анализа. Очевидно, что сами хозяйствующие субъекты нередко осведомлены о ситуации на рынке.

Антимонопольный орган не сможет игнорировать поступающие от представителей бизнеса сведения, так как установлены требования к аналитическому отчету, где сотрудники ФАС России или ее территориального управления должны выразить свое мнение о предоставленной участниками рынка информации.

Согласно определению понятия «доминирующее положение», регламентированного абзацем 1 ч. 1 ст. 5 Федерального закона РФ от 26.12.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», можно заключить, что в российском антимонопольном законодательстве «доминирующее положение» в первую

очередь позиционируется в качестве аналога рыночной власти, а не как производная от структуры рынка. Об этом свидетельствуют критерии доминирующего положения, включенные в его пояснение: возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке; возможность устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов; возможность затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Связь индивидуального экономического показателя монополизма конкретной фирмы (раскрытая через индекс Лернера) с признанием фирмы, занимающей доминирующее положение на рынке, не может быть линейной. Причина – установление доминирующего положения – это производная от функции антимонопольного органа, реализующего право применения посредством осуществления процесса волеизъявления. Это же относится и к соотношению доминирующего положения и рыночной концентрации, исчисляемой на основании индекса Херфиндаля – Хиршмана (НИИ):

$$I_{HH} = S^2_1 + S^2_2 + \dots + S^2_n, \quad (1),$$

где  $I_H$  – индекс Херфиндаля – Хиршмана;  $S^2_1$  – удельный вес самого крупного предприятия;  $S^2_2$  – удельный вес следующего по величине предприятия;  $S^2_n$  – удельный вес наименьшего предприятия.

Если в отрасли функционирует лишь одно предприятие, то  $S^2_1 = 100\%$ , а  $I_H = 10\,000$ . Если в отрасли 100 одинаковых предприятий, то  $S = 1\%$ , а  $I_H = 100$ . Высоко монополизированной считается отрасль, в которой индекс Херфиндаля – Хиршмана превышает 1800.

Если допустить, что связь между доминирующим положением и индексом индивидуальной монополизации, индексом Лернера (2) является прямой, то уровень рыночной концентрации оказывается в прямой зависимости от степени доминирования субъекта относительно конкурентов и эластичности спроса по цене на конкретный товар, реализуемый на релевантном рынке:

$$L = \frac{P - MC}{P}, \quad (2),$$

где  $L$  – индекс Лернера;  $P$  – монопольная цена товара;  $MC$  – предельные издержки предприятия.

Таким образом, уровень доминирования фирмы находится в зависимости от нескольких экономических критериев, среди которых:

- предельные издержки – обратная зависимость (чем выше предельные издержки, тем ниже степень доминирования);
- структурный состав рынка (рыночная концентрация) – прямая зависимость (чем выше рыночная доля субъекта, тем выше его доминирование);
- эластичность спроса на товар по цене – обратная зависимость (чем ниже эластичность спроса, тем выше степень доминирования).

Вместе с тем количественный критерий является определяющим не в самом установлении факта доминирования, а в применении той или иной



правовой презумпции доминирующего положения. В силу определенных экономических обоснований российский законодатель счел возможным установить порог положительной презумпции доминирующего положения на уровне 50% доли хозяйствующего субъекта на релевантном рынке. Особенности отдельных рынков предполагают установление иных уровней доминирования. Например, для рынка с участием финансовых организаций положение финансовой организации презюмируется доминирующим, если ее доля превышает 10% на единственном в Российской Федерации товарном рынке либо 20% на товарном рынке, обращающийся на котором товар обращается также на иных товарных рынках в Российской Федерации.

При наличии динамики размера доли субъекта доминирования в сторону увеличения и при возрастании барьеров входа на рынок антимонопольным регулятором устанавливается доминирующее положение лица. Но эти же критерии в соответствии с индексом ННІ свидетельствуют о повышении общего уровня рыночной концентрации. Уменьшение относительных долей конкурентов, с одной стороны, приводит к снижению общего уровня рыночной концентрации, но с другой стороны, влечет возрастание относительной доли лица, имеющего долю рынка от 35% до 50%, что может также позволить применять к нему режим доминирующего положения. Это подтверждает, что в основу определения доминирующего положения лица, имеющего на рынке долю от 35% до 50%, должно быть положено его индивидуальное рыночное положение, а не общий уровень рыночной концентрации.

Казалось бы, организация, которая является бесспорным лидером и обладает доминирующим положением на рынке, может пренебречь рассмотрением вопросов, связанных с развитием или поддержанием конкурентных преимуществ. Однако если посмотреть на рынок газораспределительных услуг Воронежской области, то доминирующее положение отведено ОАО «Газпром газораспределение Воронеж». Его единственным конкурентом на данном рынке выступает ООО «ВоронежТехноГазСервис». Решающее слово в конкуренции между двумя организациями вносит государство, через принятие Постановления Правительства РФ № 1314 от 30.12.2013, которым утверждаются «Правила подключения (технологического присоединения) объектов капитального строительства к сетям газораспределения». Где закреплено абсолютное право на производство работ по присоединению к газовым сетям только теми хозяйствующими субъектами, которые владеют такими сетями на установленном законом праве (аренда, пользование, собственность). Если обратиться к текущей структуре принадлежности газовых сетей на рынке подключение объектов капитального строительства к газовым сетям, принадлежащим разным субъектам хозяйственной деятельности, то можно сделать вывод, что возможна реальная конкуренция, в случаях, если какой-либо хозяйствующий субъект начнет приобретать у органов государственной власти принадлежащие им газовые сети одновременно с газовыми сетями различных физических лиц (табл. 3).

Таблица 3

Структура имущественной принадлежности газовых сетей Воронежской области

№ п/п	Лицо, которому принадлежит право собственности	Итого километров
	Общая протяженность газораспределительных сетей	30 258,99
1	Субъект РФ	7 689,16
2	Муниципальное образование	188,34
3	Юридические лица, в т.ч. ООО «ВоронежТехноГазСервис»	735,74
4	Физические лица	1 296,86
5	Бесхозяйственные сети	0
6	Группа ОАО «Газпром»	2147,77
7	ОАО «Газпром газораспределение Воронеж»	18 288,25

Поэтому нельзя не уделять внимание постоянному совершенствованию качества продукции, работ и услуг, инновационным разработкам и решениям, обеспечению расширения номенклатуры работ и услуг. Именно конкурентное преимущество будет выступать гарантом дальнейшего развития организации. Конкурентное преимущество во многом определяется тем, насколько покупатель в состоянии приобрести (оплатить) товар или услугу, представляемые продавцом. Для получения преимущества продавец должен либо предложить покупателям аналогичную ценность, как и его конкурент, но производить продукцию с меньшей суммой издержек (операционная эффективность), либо предлагать покупателям продукт с большей степенью ценности, но за большую цену (стратегическое позиционирование) [9].

Среди источников развития конкурентных преимуществ организации можно выделить следующие самостоятельные группы (табл. 4).

Таблица 4

Анализ конкурентных преимуществ и их источников

Потенциал	Вид конкурентного преимущества	Источник подкрепления и развития конкурентного преимущества
Внутренний	Технологические	использование результатов научного прогресса, ноу-хау, гибкость процессов и технологий
	Производственные	уровень затрат, производительность труда, рациональное использование основных средств, обеспеченность МТР
	Управленческие	эффективность существующей системы менеджмента
	Организационные	современность, прогрессивность организационной структуры предприятия
	Экономические	поддержание уровня рентабельности, прибыльности, платежеспособности

Потенциал	Вид конкурентного преимущества	Источник подкрепления и развития конкурентного преимущества
Внешний	Информационные	система сбора и обработки информации, сведения о тенденциях на рынке
	Конструктивные	технические требования к продукту
	Качественные	уровень качества продуктов (услуг) по мнению покупателей
	Ценовые	уровень цен и их динамика
	Сбытовые	формирование заказов, способы распределения продукции
	Законодательные	установление преимуществ в случаях, предусмотренных законодательством

Выбранная организацией конкурентная стратегия имеет отличное значение для достижения конкурентного преимущества в разных отраслях. Так, в наукоемком, высокоточном и трудоемком производстве для успешного ведения дел необходимо развитие технологий, качества сборки и сервисного последующего обслуживания, в менее сложном производстве приоритетную роль играет реклама, так как процесс изготовления прост технически, а в последующем обслуживании не покупатели не нуждаются. Можно выделить четыре типа стратегий конкурентной борьбы и соответствующих им организаций, ориентированных на целевые рыночные сегменты: виоленты, комму-танты, пациенты и эксплеренты (табл. 5).

Таблица 5

Сравнительный анализ конкурентных стратегий современных организаций

Тип	Содержание стратегии	Сильные стороны	Слабые стороны
Виолентная стратегия	Подходит для предприятий, действующих в сфере массового производства. Главной силой, поддерживающей предприятие в том, что производство можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Использует преимущества, создаваемые научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и рекламными компаниями.	Опираясь на свою гигантскую силу, предприятие старается доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя дешевой и добротностью (средний уровень качества) своих изделий.	Такое предприятие на рынке нередко занимает позицию монополиста. Что накладывает установленные для монополистов ограничения.
Пациентная стратегия	Характерная для компаний, вставших на путь узкой специализации. Предполагает изготовление особой, необычной продукции для установленного круга потребителей. Рыночная сила предприятий-пациентов в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для своих клиентов.	Стремится уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями. В учете специальных запросов потребителя преимущества у данного предприятия, т.к. оно посвятило свою деятельность удовлетворению узких потребностей.	Сосредоточение усилий на ограниченную спросом продукцию заставляет предприятие узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу.

Тип	Содержание стратегии	Сильные стороны	Слабые стороны
Коммугантная стратегия	Можно встретить в рядовом бизнесе региона. Основная сила мелкой компании непрофильной неспециализированной в лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд клиентов. По природе спрос всегда имеет точечное, узколокальное происхождение: потребитель использует продукцию по определенным обстоятельствам.	Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей в сочетании с наличием технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового или специализированного производства. Используют каждую возможность для бизнеса, прочие фирмы придерживаются профиля.	Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов, т.е. всего, чем сильны другие фирмы.
Эксплерентная стратегия	Черта предприятий – постоянное внедрение новаций, в первую очередь, относящихся к созданию новой и уникальной потребительской стоимости.	Главным преимуществом является опережение во внедрении принципиальных нововведений.	Издержки в большом размере по сравнению с большинством конкурентами

Рассмотренная классификация встречается в работах А.Ю. Юданова. В экономической литературе можно встретить и иные классификации конкурентных стратегий предприятий. Здесь отметим работы И. Ансоффа, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, разработки консалтинговой группы г. Бостона, компании МакКинзи. Авторы объединяет то, что в качестве целевых функций, применяемых при определении конкурентных стратегий организаций (построении матрицы стратегий), выступают доля рынка, а также темпы роста рынка (с различными вариациями).

Анализ источников конкурентоспособности организации позволяет сделать вывод, что одни из них оказывают влияние на формирование операционной эффективности, другие – на стратегическое позиционирование. Так, из числа факторов конкурентной среды на формирование операционной эффективности в большей степени оказывают влияние экономический потенциал поставщиков, а также экономический потенциал покупателей; на формирование стратегического позиционирования – угроза вторжения новых конкурентов и угроза появления продуктов-заменителей. Среди факторов постоянного присутствия выступают операционная эффективность – оказывает влияние на производство, родственные, поддерживающие и сопутствующие сферы работы организаций; на появление стратегического позиционирования – характерная обстановка по спросу, а также структура и стратегия организации. Исключение составляет соперничество среди конкурентов.

Чтобы реализовать все имеющиеся узкие направления, по которым конкуренты идут быстрее, чем организация (неважно занимает она доминирующее положение на рынке или нет), нужно проводить систематический детальный анализ сравнения собственных результатов и результатов конкурентов.

На первом этапе целесообразно оценить финансовое состояние конкурентов, используя публикуемую бухгалтерскую (финансовую) отчетность. Среди направлений должны выступать: показатели оценки финансовых результатов и эффективности деятельности, активов и капитала; денежных средств и ликвидности; деловой активности; финансовой устойчивости [8].

На втором этапе провести исследование средств конкурентов. К числу таких аналитических инструментов относятся Strength Weakness Opportunities Threats-анализ конкурентов, анализ цикла жизни продуктов (новинок) конкурентов, оценка финансово-экономических показателей деятельности конкурентов (анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности конкурентов), анализ технологического уровня и кривой запуска конкурентов, анализ обычных и прочих расходов (затрат) конкурентов, анализ безубыточности конкурентов.

Затем в рамках анализа стратегических конкурентных позиций выявить степень товарного ассортимента (многообразия) конкурентов, широту дивизионов размещения и географии покрытия и долю на рынке у ближайших конкурентов и динамику роста или снижения; качества топ-товаров конкурентов в разных ценовых сегментах; позиции конкурентов по освоению (использованию) технологических решений, наращивания производственных мощностей, политики определения рыночных цен и инновационные задумки и проекты; структуру собственных средств и по возможности организационный механизм взаимодействия конкурентов. В международной практике при проведении анализа стратегических позиций конкурентов используется портфельный (ассортиментный) анализ конкурентов и мониторинг стратегической позиции, анализ стратегического позиционирования конкурентов.

На заключительном этапе требуется оценить конкурентоспособность выпускаемой продукции, работы, услуги. Такой анализ представляет собой многообразие качественно-технических и ценовых характеристик, направленных на реализацию конкретных запросов покупателей.

Отмечаем, что конкурентоспособность товара на рынке представляет собой высокую степень качества товара, его технический уровень, а также умение маневрировать товаром на рыночном пространстве [5, 14]. Этапы анализа конкурентоспособности продукции как одного из наиболее объемных вопросов анализа конкурентоспособности организации нами рассмотрены на рис. Каждая группа пользователей информации анализа конкурентоспособности организации преследует разные экономические интересы в анализе, они вносят разный вклад в производственно-финансовую деятельность хозяйствующего субъекта, имеют разные интересы в отношении собственности, поведения, качества и других показателей деятельности организации, а нередко выступают открытым конкурентом ее деятельности.



Рис. Этапы анализа конкурентоспособности продукции

В табл. 5 мы обобщили сферы экономических интересов пользователей анализа конкурентоспособности. Таким образом, можно увидеть, что не все из представленных пользователей напрямую проводят полный комплекс аналитических процедур для оценки конкурентоспособности организации в особенности, если она занимает доминирующее положение на рынке.

Считаем, при организации анализа следует учитывать заинтересованных пользователей и их интересы. Не считаем, что целесообразно отвлечение большого числа специалистов, если необходима поверхностная оценка текущего положения на рынке и базовых характеристик устойчивости работы. Полученная в ходе анализа информация может служить фундаментом для создания и формирования стратегии развития организации с клиентами и поставщиками, служить обоснованием при принятии управленческих решений.

Таблица 6

#### Экономические интересы в анализе конкурентоспособности организации

Пользователи информации	Сфера экономических интересов при оценке конкурентной устойчивости экономического субъекта
Собственники (акционеры, участники, владельцы компании)	Финансовое состояние организации с позиции возможностей дальнейшего развития на рынке, выхода на зарубежные рынки, независимости от внешнего финансирования, отсутствия рисков платежеспособности, организации рационального расходования денежных средств, достижения положительных финансовых и нефинансовых результатов, инвестиций.
Администрация организации, государственные органы и профильные департаменты	Своевременный расчет по государственным обязательствам, уплата налогов, обеспечение рабочими местами, инновационные технологии. Мониторинг имущественного положения, достижение его рациональной структуры, анализ прироста потенциала компании, эффективности вложений государственного капитала. Социальная ответственность перед обществом, устойчивость и надежность.

Пользователи информации	Сфера экономических интересов при оценке конкурентной устойчивости экономического субъекта
Кредиторы, банки, потенциальные и реальные инвесторы и вкладчики	История развития бизнеса организации на рынке. Место среди конкурентов. Основные преимущества и узкие места. Оценка способности гасить обязательства в срок за счет ликвидных и менее ликвидных активов, эффективность использования собственного и привлеченного капитала, наличие прибыли, уровень квалификации руководства, наличие громких судебных процессов.
Поставщики, контрагенты, страховые организации	Оценка надежности, уровня партнерских отношений, платежеспособности, стабильности положительных финансовых результатов, стратегии развития, управления оборотными активами, доля на рынке.
Покупатели и ключевые клиенты	Оценка качества продукции, уровня последующего сервиса. Оценка разнообразия программ взаимодействия с клиентом (удобство покупки, расчетов, обслуживания). Оценка платежеспособности и финансовых результатов, анализ эффективности деятельности, система постоянного контроля качества, вложения в развитие технологий и безопасности продукции. Информирование клиента.
Сотрудники организации различных уровней и подразделений	Анализ стабильности работы, наличие невыплат заработной платы, получение финансовых результатов, уровень автоматизации технологических процессов, стратегия развития на рынке, проблемы с государственными структурами и иными фондами, анализ исполнения социальных обязательств. Участие в благотворительности и спонсорской деятельности. Социальная ответственность.

### 3. Обсуждение результатов

Тесное антимонопольное регулирование компаний, работающих на рынках естественной монополии, обеспечивает высокий приоритет и актуальность рассмотрения вопросов, связанных с развитием конкурентоспособности организации, занимающей доминирующее положение на рынке. В этой связи отдельные направления исследования проходили обсуждение на международных научно-практических конференциях, организованных и проведенных Управлением Федеральной антимонопольной службы по Воронежской области и Воронежским государственным университетом. Тематика конференции включала рассмотрение актуальных вопросов развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы. В рамках проведения обсуждения были подняты вопросы, связанные с анализом регионального рынка компаний, занимающих доминирующее положение на рынках, вопросы законодательного регулирования условий конкуренции на рынках товаров и услуг, поиску внутренних и внешних источников повышения конкурентоспособности, разработке организационного обеспечения анализа конкурентоспособности данных организаций.

### 4. Заключение

Организации, изначально занимающие доминирующее положение на рынках или работающие в отраслях, выступающих исторически естественными монополиями, наделены преимуществами по сравнению с другими участниками на рынках. Это дает им возможность спокойно работать и нечасто задумываться о развитии конкурентных преимуществ. И связано это

с тем, что ближайших конкурентов или попросту нет, или они так сильно отстают по финансовому состоянию, доли рынка, инфраструктуре и технологиях, что на них серьезно не смотрят. Однако зачастую многие компании, обладающие доминирующим положением на рынке, имеют в своем капитале участие государства. Исторически оставшуюся часть в стратегически важных областях и компаниях после приватизации. Поэтому если из состава инфраструктуры или капитала уйдет часть государственного имущества к организации-конкуренту, то его доля существенно увеличится на рынке и тогда догонять отставание в технологическом плане, уровне качества продукции, сервисного обслуживания клиентов будет проблематично. Нерациональная ценовая политика будет способствовать оттоку клиентов и как следствие потери части выручки и прибыли. Чтобы не допустить отставание от действующих, хоть и не играющих роль конкурентов, организация, занимающая доминирующее положение на рынке, должна постоянно вкладывать денежные средства в свое развитие, укрепляя тем самым конкурентные преимущества.

Четкое понимание природы возникновения конкуренции, ее основные характеристики позволяют уверенно понимать текущие рыночные изменения на российских и зарубежных рынках различных отраслей. Описанные в статье подходы дают представление о критериях отнесения организации к организации, занимающей доминирующее положение на рынке и подпадающей в дальнейшем под пристальный контроль со стороны антимонопольных органов. Процесс принятия оптимального решения невозможен без понимания источников, необходимых для развития или поддержания конкурентных преимуществ. Нами были исследованы конкурентные стратегии, которые используют современные организации, обоснована необходимость проведения систематического и детального экономического анализа конкурентоспособности организации. Также были выделены этапы проведения такого анализа, глубоко раскрыто содержание анализа конкурентоспособности продукции, выступающей важной составляющей общего анализа конкурентоспособности организации. И наконец, нами были систематизированы экономические интересы различных групп пользователей, преследующих в анализе конкурентоспособности организации. Считаем, что организации должны стратегически смотреть в свое будущее и вне зависимости от своего положения развивать свои рыночные преимущества.

#### **Список источников**

1. Авдашева С.Б., Шаститко А.Е., Кузнецов Б.В. Конкуренция и структура рынков: что мы можем узнать из эмпирических исследований о России // *Российский журнал менеджмента*, 2006, т. 4, по. 4, с. 3-22.
2. Воронов Д.С. *Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения*. Екатеринбург, издательство УГТУ, 2008.
3. Герасимов Б.И. *Маркетинговый анализ*. Тамбов, издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012.
4. Даурова Т.Г. Плачевное состояние конкуренции в России: кто виноват и что делать // *Российское конкурентное право и экономика*, 2014, по. 2, с. 52-69.
5. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. *Финансовый анализ*. Москва, Кнорус, 2016.



6. Еременко В.И. Об изменениях в антимонопольном законодательстве Российской Федерации // *Законодательство и экономика*, 2009, no. 1, с. 41-45.
7. Ершова И.В. *Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий*. Екатеринбург, издательство УГТУ, 2009.
8. Ефимова О.В. *Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений*. Москва, Омега-Л, 2009.
9. Криворотов В.В. *Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов*. Екатеринбург, УрФУ, 2013.
10. Петров Д.А. *Конкурентное право: теория и практика применения*. Москва, Юрайт, 2013.
11. Полухина И.В., Сергеев И.Н. Антимонопольное регулирование договорных отношений с участием субъектов, занимающих доминирующее положение на рынке // *Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы: материалы междунар. научн.-практ. конф.* Воронеж, издательский дом ВГУ, 2015, с. 45-47.
12. Портер М. *Конкуренция*. Москва, Вильямс, 2010.
13. Роднина А.Ю. Факторы конкуренции на российском рынке банковских услуг: региональный аспект // *Теоретическая экономика*, 2014, no. 1, с. 40-47.
14. Сапожникова Н.Г., Панина И.В., Гальчина О.Н., Коробейникова Л.С. *Бухгалтерский учет и отчетность*. Москва, Кнорус, 2015.
15. Тотьев К.Ю. *Систематизация правил о защите конкуренции: не подведенные итоги*. Москва, Научный эксперт, 2012.
16. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // *Современная конкуренция*, 2007, no. 1, с. 73-86.
17. Фатхутдинов Р.А. *Управление конкурентоспособностью организации*. Москва, Эксмо, 2006.

---

# ISSUE OF COMPETITIVENESS EVOLUTION IN COMPANY HOLDING THE DOMINANT POSITION IN THE MARKET

---

**Polukhina Irina Valeryevna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;  
e-mail: ivp\_87@mail.ru

*Purpose:* this article is devoted to problems of evolution of competitiveness in the companies holding a dominant position in various markets which are the important direction of the comprehensive and complex economic analysis. *Discussion:* with the assumption that the dominant companies are not interested in evolution of the competitive advantages, the author proves boundary situations when the market strength of competitors can become stronger, systematizes sources of development (maintenance) of competitive advantages. It will allow regardless of time to meet expectations of buyers, to provide high quality of production (works or services), to use advanced technologies and developments in branch, to provide stable development of business and jobs. *Results:* authors offered group of approaches to competitiveness definition, systematized sources of increase in competitive advantages. Organizational aspects of the economic analysis of competitiveness and economic interests of users are disclosed.

**Keywords:** company's evolution sources, competitiveness, dominant position in the market, clients, finance analysis.

## References

1. Avdasheva S.B., Shastitko A.E., Kuznecov B.V. Konkurencija i struktura rynkov: chto my mozhem uznat' iz jempiricheskikh issledovanij o Rossii [Competiveness structure in the markets: what can we know from research Russia]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2006, vol. 4, no 4, pp. 3-22. (In Russ.)
2. Voronov D.S. *Konkurentosposobnost' predpriyatija: ocenka, analiz, putipovysheniya* [Company competitiveness: research, analyze, ways to grow]. Ekaterinburg, izdatel'stvo UGTU, 2008. (In Russ.)
3. Gerasimov B.I. *Marketingovyj analiz* [Marketing analysis]. Tambov, izdatel'stvo FGBOU VPO «TGTU», 2012. (In Russ.)
4. Daurova T.G. Plachevnoe sostojanie konkurencii v Rossii: kto vinovat i chto delat' [Bad situation in competitiveness in Russia]. *Rossijskoe konkurentnoe pravo i jekonomika*, 2014, no 2, pp. 52-69. (In Russ.)
5. Endovickij D.A., Ljubushin N.P., Babicheva N.Je. *Finansovyj analiz* [Finance analysis]. Moscow, Knorus, 2016. (In Russ.)
6. Eremenko V.I. Ob izmenenijah v antimonopol'nom zakonodatel'stve Rossijskoj Federacii [About changes in the antitrust law of the Russian Federation]. *Zakonodatel'stvo i jekonomika*, 2009, no. 1, pp. 41-45. (In Russ.)
7. Ershova I.V. *Konkurentnye strategii tehnologicheskii orientirovannyh predpriyatij* [Competiveness in technology companies]. Ekaterinburg, izdatel'stvo UGTU, 2009. (In Russ.)

8. Efimova O.V. *Finansovyy analiz: sovremennyy instrumentarij dlja prinjatija jekonomicheskikh reshenij* [Finance analysis: modern tool for taking management decisions]. Moscow, Omega-L, 2009. (In Russ.)
9. Krivorotov V.V. *Povyshenie konkurentosposobnosti sovremennyh rossijskikh territorial'no-proizvodstvennyh kompleksov* [Improvement modern Russian production companies]. Ekaterinburg, UrFU, 2013. (In Russ.)
10. Petrov D.A. *Konkurentnoe pravo: teorija i praktika primenenija* [Competitive right: theory and practice of application]. Moscow, Jurajt, 2013. (In Russ.)
11. Polukhina I.V. Antimonopol'noe regulirovanie dogovornykh otnoshenii s uchastiem sub'ektov, zanimayushchikh dominiruyushchie polozhenie na rynke [Antimonopoly regulation of the contractual relations with participation of the subjects holding dominating position in the market]. *Aktual'nye voprosy razvitiya konkurentnoi politiki, sovershenstvovaniya pravoprimenitel'noi praktiki presecheniya nedobrosovestnoi konkurentsii i nenadlezhashchei reklamy: materialy Mezhdunar. nauchn.-praktich. konf.* [Proc. Int. sci.-pract. conf. «Topical issues of development of a competition policy, improvement of law-enforcement practice of suppression of unethical competition and inadequate advertizing»], Voronezh, Izdatel'skii dom VGU, 2015, pp. 45-47. (In Russ.)
12. Porter M. *Konkurencija* [Competition]. Moscow, Vil'jams, 2010.
13. Rodnina A.Ju. Faktory konkurencii na rossijskom rynke bankovskih uslug: regional'nyj aspekt [Competiveness as factor in Russian bank market]. *Teoreticheskaja jekonomika*, 2014, no 1, pp. 40-47. (In Russ.)
14. Sapozhnikova N.G., Panina I.V., Gal'china O.N., Korobejnikova L.S. *Buhgalterskij uchet i otchetnost'* [Accounting and reporting]]. Moscow, Knorus, 2015. (In Russ.)
15. Tot'ev K. Ju. *Sistematizacija pravil o zashhite konkurencii: ne podvedennye itogi* [Systematization basic rules to save competitiveness]. Moskva, Nauchnyj jekspert, 2012. (In Russ.)
16. Fathutdinov R.A. *Koncepcija novej teorii upravlenija konkurentosposobnost'ju i konkurenciej* [Concept of the new theory of management of competitiveness and competition]. *Sovremennaja konkurencija*, 2007, no. 1, pp. 73-86. (In Russ.)
17. Fathutdinov R.A. *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii* [Management in competitiveness area]. Moskva, Jeksmo, 2006. (In Russ.)