

УДК 338.2

---

## **ФАКТОРЫ СРЕДЫ И ВРЕМЕНИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОМПАНИИ**

---

**Сабетова Татьяна Владиславовна**, канд. экон. наук. доц.

**Федулова Ирина Юрьевна**, канд. экон. наук. доц.

**Шишкина Лариса Александровна**, канд. экон. наук. доц.

Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I, ул. Мичурина, 1, Воронеж, Россия, 394087; e-mail: tsabetova@mail.ru; kz2009kzaf@gmail.com

*Цель:* систематизировать факторы среды и времени в стратегическом управлении конкурентоспособностью компании. *Обсуждение:* настоящая статья посвящена вопросам управления конкурентоспособностью компании на долгосрочной перспективе. В ней анализируется многогранность самого понятия «конкурентоспособность», что усложняет процесс ее формирования и управления. Указывается на существование конкурентоспособности в рамках конкурентной среды и подчеркивается значение последней в здоровой рыночной экономике. Многогранность функций конкуренции в рыночной экономической системе приводит авторов к осознанию разнообразия компонент конкурентоспособности участников рыночных отношений. В статье рассматриваются разные точки зрения на необходимость использования особого термина «стратегическая конкурентоспособность». Рассмотрено обоснование утверждения об имманентной стратегической природе управления конкурентоспособностью бизнеса. Авторы вступают в дискуссию о сущности и истоках понятия «стратегическая конкурентоспособность» и предлагают собственную систему терминов для отражения этой стороны явления. Также авторы видят нарастающую потребность проведения дополнительных исследований явлений и процессов стратегического управления конкурентоспособностью, порождаемых рассматриваемым способом трактовки последней. *Результаты:* исходя из общих задач стратегического менеджмента и его задач применительно к формированию и укреплению конкурентоспособности, авторы предлагают свое понимание процесса формирования устойчивой конкурентоспособности бизнеса. Особое место в процессе отводится эффективному управлению всеми видами имеющихся и доступных ресурсов для достижения конкурентных целей. Управление конкурентоспособностью признается комплексным и динамическим, изменчивым процессом, требующим непрерывного внима-

ния как со стороны исследователей, так и практикующих специалистов.

**Ключевые слова:** стратегия, конкуренция, конкурентоспособность, внешняя среда, факторы, ресурсы, стратегическое управление, компетенции.

**DOI:** 10.17308/meps.2021.2/2539

### Введение

Роль конкурентоспособности в формировании успеха бизнеса в рыночных конкурентных условиях обуславливает постоянное внимание к самым разным ее аспектам со стороны научного сообщества.

В тех ситуациях, когда необходимо провести интегральную оценку конкурентоспособности как индикатора эффективности хозяйствования субъекта предпринимательской деятельности, следует осознавать важность реализуемого процесса. Базой ее успешной реализации должно стать понимание того, что неспособность выиграть в конкурентной борьбе полностью блокирует возможность дискуссий о конкурентоспособности как характеристике объекта исследования, идет ли речь о потенциальной или реальной конкурентоспособности [9].

Термином «конкурентоспособность» оперируют не только практики, ведущие хозяйственную деятельность, ученые и преподаватели, но и обыватели в самых разнообразных ситуациях. Несмотря на это, дефиниция не определена в четких границах, более того, не выработано единого подхода к проблеме формирования, оценки и инструментария повышения конкурентоспособности.

### Аспекты конкурентоспособности предприятия

Субъектами научной дискуссии рассматриваются вопросы методологии определения дефиниций «конкурентоспособность товара», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность персонала» и т.д., но задаваемый пул обсуждения слишком разнороден и бессистемен. На схеме ниже представлена попытка упорядочения массы подходов к пониманию обсуждаемого явления (рис. 1).

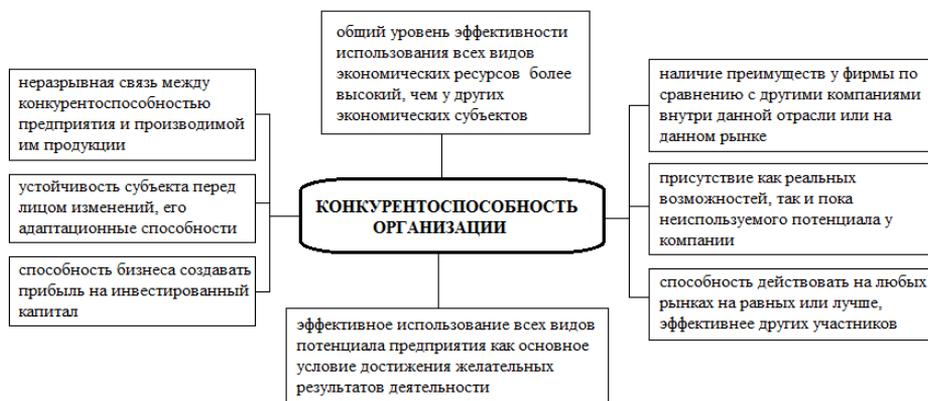


Рис. 1. Аспекты конкурентоспособности предприятия

Контент дефиниции настолько разнороден в трактовке различных авторов, что детерминация исследуемого явления крайне сложна: вопрос дискутируется в широком диапазоне приложения: от товара, производимого субъектом хозяйственной деятельности, до рентабельности общей деятельности организации [5]. К сожалению, ни одна из предложенных трактовок не может быть признана исчерпывающей. Все это приводит к избыточности определений в экономической литературе и необходимости уточнения дефиниций в процессе научной дискуссии.

Если возвратиться к базовым условиям конкурентоспособности, то есть «возможности конкурировать», то видно, что в основе понятия лежит конкуренция между субъектами рынка. В свою очередь, последнюю трактуют как «экономическое соревнование производителей одинаковых видов продукции... за привлечение большего количества покупателей и получение максимального дохода в краткосрочном или долгосрочном периодах» [12]. Сравним со следующим определением: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами для удовлетворения объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в природных условиях» [4].

М.Е. Алетина [1] отмечает, что конкуренция фирм — это не выяснение, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности влияния отдельного хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в другом случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной. Важно помнить, что достижение одной и той же цели происходит при условии ограниченности ресурсов. Если цель конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за получение прибыли. При этом деятельность осуществляется в условиях ограниченности спроса на эту продукцию со стороны потребителей.

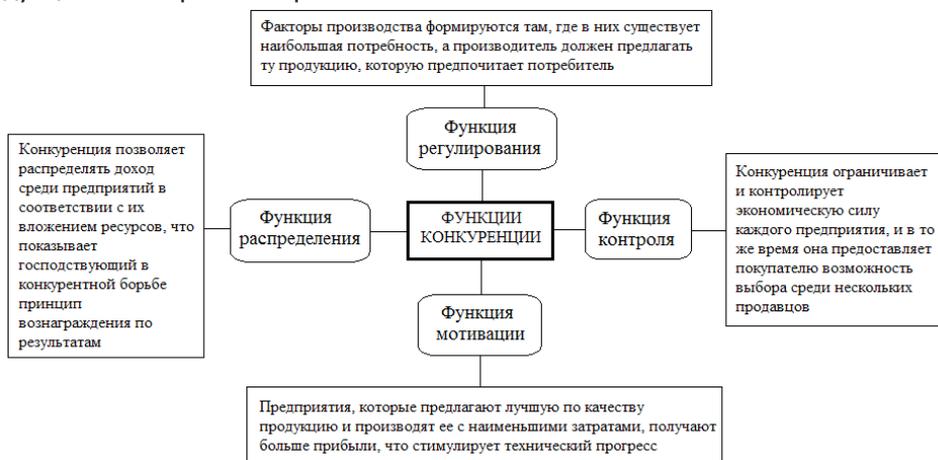


Рис. 2. Функции конкуренции согласно М.Е. Алетинной

В условиях огромного разнообразия интерпретаций сущности конкурентоспособности предприятий и организаций достаточно трудно выбрать те из них, которые более признаны учеными или могут претендовать на всеохватность [11].

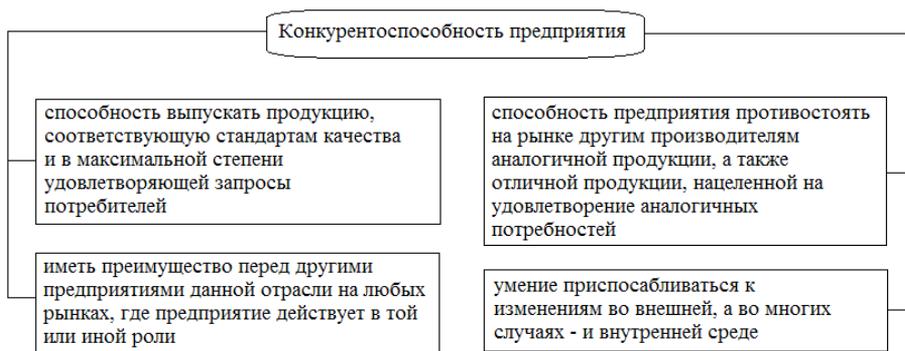


Рис. 3. Составляющие конкурентоспособности компании как экономической категории

Понятие «конкурентоспособность» применительно к компании, бизнес-единице, отрасли традиционно считается одним из основных в стратегическом менеджменте. Однако отдельные авторы дополнительно вводят в научный оборот термин «стратегическая конкурентоспособность» [6], отделяя ее от конкурентоспособности вообще по признаку ее возникновения в результате реализации избранной конкурентной стратегии компании и сохранения на длительном временном интервале.

С одной стороны, мы считаем такое деление необоснованным в том смысле, что управление конкурентоспособностью вообще при таком понимании сводится на оперативный уровень управления, что представляется неправомерным [10]. С другой стороны, нельзя не согласиться с Т.И. Овчинниковой, А.В. Марковым и Ю.Н. Дувановой [7] в том, что конкурентоспособность компании всегда остается динамичным явлением, и достижение высокого ее уровня в настоящем отнюдь не гарантирует устойчивого успеха в будущем, для чего в указанной работе приводятся как минимум три причины:

1. Конкурентоспособность возникает как результат достаточной степени соответствия деятельности компании имеющимся потребностям покупателей, запросам рынка. Хотя потребности человечества в укрупненном их понимании остаются устойчивыми на протяжении его исторического развития, пути и способы их удовлетворения меняются весьма быстро, особенно в последние десятилетия.

2. Конкурентоспособность существует не как присущее объекту свойство, но лишь как характеристика его сравнения с другими объектами. Рыночная конъюнктура может меняться быстро и разительно, поэтому даже при неизменности рассматриваемого объекта управления, но изменениях

в деятельности его конкурентов или возникновении новых его конкурентоспособность также претерпевает резкие изменения.

3. Конкурентоспособность компании существует и оценивается не только на рынке товаров или услуг, производимых ей, но и на рынках ресурсов, в которых она нуждается для ведения деятельности. Не только их конъюнктура и ее динамика, но текущее конкурентное положение объекта на всех них может принципиально различаться. Зависимость же между конкурентоспособностью одного и того же бизнеса на разных рынках существует, но она нелинейная и оценить взаимное влияние тех или иных факторов и элементов в ней крайне сложно.

Соглашаясь с указанными соображениями и вытекающими из них выводами, мы считаем наиболее приемлемой следующую трактовку временного фактора в оценке и управлении конкурентоспособностью:

1. В наблюдаемый момент времени компания или стратегическая зона хозяйствования обладает некоторым уровнем конкурентоспособности на тех рынках, где протекает ее деятельность. Этот уровень определяется, с одной стороны, текущей конъюнктурой этих рынков, а с другой стороны, стратегическими действиями и решениями, реализованными компанией с любого момента в прошлом до настоящего времени. Он закладывает основу для последующего состояния конкурентоспособности, но не может гарантировать его характеристики. Данный уровень конкурентоспособности можно называть текущим.

2. Менеджер или иной наблюдатель может предположить, что компания не предпринимает в настоящий момент и не собирается намеренно предпринимать каких-либо шагов по изменению своей конкурентоспособности, однако осознает, что заморозить состояние внешней по отношению к компании среды в текущем состоянии невозможно. Обладая достаточной информацией, он сможет предсказать изменение последней и оценить уровень конкурентоспособности компании в будущем для оговоренного предположения. Его можно назвать прогнозной конкурентоспособностью, или будущей пассивной, что представляется нам более точным, хотя и неудобным в применении термином.

3. В нормальном состоянии управляющей подсистемы компания, наблюдая и прогнозируя возможные и неизбежные изменения внешней среды, едва ли примет решение никак не реагировать на них. Те меры, которые компания планирует для сохранения или повышения своей конкурентоспособности на перспективу, несомненно, должны отвечать выявленным сигналам из внешней среды и являться адаптационными по своей сущности. То состояние конкурентоспособности, которое предполагается достичь в результате, по аналогии с предыдущим пунктом, следует назвать будущей активной конкурентоспособностью.

4. Наконец, не вызывает сомнений тот факт, что информация, на основании которой предполагалось выявлять будущую пассивную конку-

рентоспособность, по определению не может быть абсолютно полной и позволяющей составить прогноз, характеризующийся 100%-ой вероятностью реализации. Следовательно, реальное состояние конкурентоспособности компании в будущем будет в большей или меньшей степени отличаться от прогноза, формируемого как в случае активных действий компании, так и при их отсутствии. А значит, существует еще будущая фактическая конкурентоспособность, которая заранее принципиально непознаваема, а оценена она может быть также только в будущем. Учет данного обстоятельства необходим не для оценки и сравнений, а для формирования необходимых резервов и «путей отступления» на случай непредвиденных и неблагоприятных изменений.

Такое понимание аспекта будущей конкурентоспособности, которую в силу продолжительности рассматриваемого периода можно в большинстве случаев назвать стратегической, позволяет дополнительно ввести и использовать еще несколько терминов, описывающих явления и процессы стратегического управления конкурентоспособностью:

- конкурентные риски;
- стратегические инновации;
- стратегические преимущества (отличающиеся от тактических значимостью и способностью длительно сохранять свою эксклюзивность);
- стратегические решения в области управления конкурентоспособностью.

Также, исходя из положения о том, что умение приспособиться к изменениям внешней среды является важным элементом конкурентоспособности бизнеса, можно уточнить понятие стратегической конкурентоспособности как свойства компании, позволяющего ей устойчиво и успешно функционировать в условиях затяжных неблагоприятных изменений условий внешней среды.

### **Задачи системы стратегического управления**

В целом система стратегического управления компании нацелена на решение ряда задач, представленных на рисунке 4.

С точки зрения стратегического управления конкурентоспособностью как одного из направлений в стратегическом менеджменте также можно выделить ряд задач:

1. Выявление факторов внешней среды, воздействующих на конкурентную составляющую деятельности организации или потенциально способных проявиться в будущем [3].

2. Анализ возможностей (ресурсного потенциала) организации и его соответствия целям ее работы.

3. Выявление конкурентных преимуществ организации и ее реальных и потенциальных конкурентов, анализ уровня их уникальности в настоящем и будущем (барьеров для их развития у не обладающих ими компаний).

4. Принятие решений и реализация мероприятий по сохранению имеющихся преимуществ и защите их эксклюзивности (например, за счет норм права, регламентирующих отношения интеллектуальной собственности).

5. Принятие решений и реализация мероприятий по созданию новых преимуществ.



Рис. 4. Задачи стратегического управления

Можно сказать, что в наиболее упрощенном виде долгосрочная, устойчивая конкурентоспособность бизнеса формируется по схеме, представленной на рис. 5.

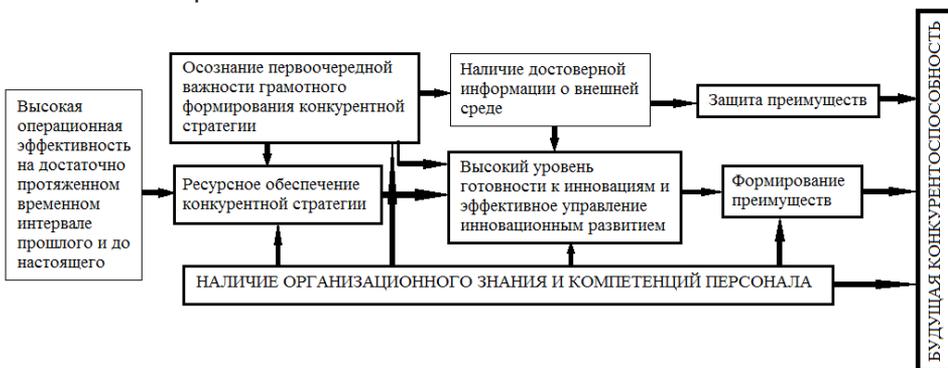


Рис. 5. Формирование устойчивой конкурентоспособности бизнеса

## Заключение

Начальным аспектом грамотного и результативного управления конкурентоспособностью выступает понимание руководством его важности, однако такое понимание ничего не даст при отсутствии необходимых ресурсов – от материальных и финансовых до информационных и знаниевых. Высокий уровень компетенций персонала обеспечивает абсолютно весь процесс управления конкурентоспособностью, хотя и наличие других ресурсов, гарантированное эффективной операционной деятельностью в прошлом и настоящем, представляется необходимым. Одним из основных источников новых и эксклюзивных конкурентных преимуществ в современном мире выступают инновационные процессы, причем не только в производственно-технологической, но и в управленческой сфере. Помимо создания новых преимуществ, следует уделять внимание защите уже имеющихся ради их продолжительного экономического использования с максимальной отдачей.

В целом можно указать на общий стратегический характер всего процесса управления конкурентоспособностью, но при этом признать наличие изменения ее уровня и состояния со временем и с изменениями характеристик конъюнктуры внешней рыночной среды компании.

## Список источников

1. Алетина М.Е. Конкурентоспособность предприятия и анализ конкурентоспособности продукции ювелирного предприятия. Современные проблемы туризма и сервиса // *Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции*, Черкизово, 2019, С. 10-18.
2. Васяйчева В.А. Моделирование процесса управления инновационной деятельностью предприятий промышленной сферы // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2020, по. 4, с. 74-82.
3. Волкова А.Г., Федулова И.Ю. Стратегическое управление социально-экономическим развитием субрегиональных территорий аграрно-промышленной специализации // *Экономика и предпринимательство*, 2018, по. 4 (93), с. 539-542.
4. Дружикова Е.П., Когтева А.Н., Герасимова Н.А. Повышение уровня организационно-экономического управления как основа роста потенциала конкурентоспособности предприятия // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 2015, по. 11 (83), с. 57.
5. Захаров В.И., Михалева Т.А., Сабетова Т.В. Разработка и обоснование методики оценки конкурентоспособности аграрного предприятия. Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях // *Материалы II-й Международной научно-практической конференции*, 2020, с. 119-124.
6. Когтева А.Н., Лавриненко Е.А., Жданкова Е.А. Стратегические направления развития предприятий пищевой промышленности в современных условиях. Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества // *Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БелГУ»*, 2016, с. 410-412.
7. Овчинникова Т.И., Марков А.В., Дуванова Ю.Н. О сущности понятия «стратегическая конкурентоспособность» // *Вестник ВГУИТ*, 2016, по. 3, с. 417-422.
8. Пасмурцева Н.Н. Повышение конкурентоспособности на основе использования концепции стратегического управления инновационным развитием предприятия // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2018, по. 3, с. 20-24.

9. Сабетова Т.В. Оценка индивидуальной конкурентоспособности в отсутствие прямой конкуренции. Пути реализации Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017-2025 годы // *Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию Курганской области*, 2018, с. 264-267.

10. Сабетова Т.В. Эталонные стратегии применительно к индивидуальному профессиональному и социальному развитию. Социально-экономический потенциал развития аграрной экономики и сельских территорий // *Материалы научной и учебно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ*, 2019, с. 236-241.

11. Федулова И.Ю. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив. Производственный менеджмент: теория, методология, практика // *Сборник материалов II Международной*

*научно-практической конференции*, 2015, с. 204-209.

12. Федулова И.Ю., Шевцова Н.М. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на аграрном рынке. Экономика, управление, образование: история, исследования, перспективы // *Сборник статей по материалам II научно-практической конференции*, 2019, с. 111-117.

13. Шишкина Л.А., Дубова Ю.Н., Кукаева Л.И., Тинякова В.И. *Проблемные аспекты управления конкурентоспособностью предпринимательских структур: поиск решений*. Воронеж, Центр научно-технической информации, 2012.

14. Шишкина Л.А., Буховец А.Г., Горелова М.В., Семин Е.А. Сравнение моделей ARMA и RIFS в задачах прогнозирования // *В сборнике: Экономическое прогнозирование: модели и методы. Материалы XIII Международной научно-практической конференции*, 2017, с. 8-11.

---

# **FACTORS OF ENVIRONMENT AND TIME IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY'S COMPETITIVENESS**

---

**Sabetova Tat'yana Vladislavovna**, Cand. Sc. (Econ.), Assos. Prof.

**Fedulova Irina Yur'evna**, Cand. Sc. (Econ.), Assos. Prof.

**Shishkina Larisa Aleksandrovna**, Cand. Sc. (Econ.), Assos. Prof.

Voronezh State Agricultural University, Michurina st., 1, Voronezh, Russia, 394087;  
e-mail: tsabetova@mail.ru; kz2009kzaf@gmail.com

*Purpose:* systematize the factors of the environment and time in the strategic management of the company's competitiveness. *Discussion:* this article is devoted to the issues of managing the company's competitiveness in the long term. It analyzes the versatility of the very concept of competitiveness, which complicates the process of its formation and management. The existence of competitiveness in a competitive environment is pointed out and the importance of the latter in a healthy market economy is emphasized. The versatility of the functions of competition in the market economic system leads the authors to an awareness of the diversity of the components of the competitiveness of participants in market relations. The article discusses different points of view on the need to use a special term «strategic competitiveness». The substantiation of the statement about the immanent strategic nature of business competitiveness management is considered. The authors enter the discussion about the essence and origins of the concept of «strategic competitiveness» and offer their own system of terms to reflect this side of the phenomenon. The authors also see the growing need for additional research on the phenomena and processes of strategic management of competitiveness generated by the considered method of interpreting the latter. *Results:* based on the general tasks of strategic management and its goals in relation to the formation and strengthening of competitiveness, the authors offer their understanding of the process of forming sustainable business competitiveness. A special place in the process is given to the effective management of all types of current and available resources to achieve competitive goals. Competitiveness management is recognized as a complex and dynamic, fluid process that requires continuous attention from both researchers and practitioners.

**Keywords:** strategy, competition, competitiveness, external environment, factors, resources, strategic management, competencies.

## References

1. Aletina M.E. Competitiveness of the enterprise and the analysis of competitiveness of products of the jewelry enterprise. Modern problems of tourism and service. *Collection of articles of scientific reports on the results of the All-Russian Scientific and Practical Conference*, Cherkizovo, 2019, pp. 10-18.
2. Vasyaycheva V.A. Modeling the process of industrial enterprises innovative activity managing. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2020, no. 4, pp. 74-82. (In Russ.)
3. Volkova A.G., Fedulova I.Yu. Strategic management of socio-economic development of sub-regional territories of agrarian and industrial specialization. *Economics and Entrepreneurship*, 2018, no 4 (93), pp. 539-542.
4. Druzhikova E.P., Kogteva A.N., Gerasimova N.A. Raising the level of organizational and economic management as a basis for the growth of the potential of enterprise competitiveness. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2015, no 11 (83), p. 57.
5. Zaharov V.I., Mihaleva T.A., Sabetova T.V. Development and justification of the methodology for assessing the competitiveness of an agricultural enterprise. *Management of innovative development of agri-food systems at the national and regional levels. Materials of the II-th International Scientific and practical conference*, 2020, pp. 119-124.
6. Kogteva A.N., Lavrinenko E.A., Zhdankova E.A. Strategic directions of development of food industry enterprises in modern conditions. Current problems of the economy in the context of the reform of modern society. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 140th anniversary of the founding of the National Research University «BelsU»*, 2016, pp. 410-412.
7. Ovchinnikova T.I., Markov A.V., Duvanova Yu.N. On the essence of the concept of "strategic competitiveness". *Bulletin of the VSUET*, 2016, no. 3, pp. 417-422.
8. Pasmurtseva N.N. Increasing competitiveness through the use of the concept of strategic management of innovative development of the enterprise. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2018, no. 3, pp. 20-24. (In Russ.)
9. Sabetova T.V. Assessment of individual competitiveness in the absence of direct competition. Ways of implementing the Federal Scientific and Technical Program for the development of agriculture for 2017-2025. *Materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 75th anniversary of the Kurgan region*, 2018, pp. 264-267.
10. Sabetova T.V. Reference strategies applied to individual professional and social development. *Materials of the scientific and educational-methodical conference of the teaching staff, researchers and postgraduates of the Voronezh State University*, 2019, pp. 236-241.
11. Fedulova I.Yu. Approaches to the development and evaluation of strategic alternatives. Production management: theory, methodology, practice. *Collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference*, 2015, pp. 204-209.
12. Fedulova I.Yu., Shevtsova N.M. Formation of competitive advantages of the enterprise in the agricultural market. Economics, Management, Education: history, research, prospects. *Collection of articles based on the materials of the II scientific and practical Conference*, 2019, pp. 111-117.
13. Shishkina L.A., Dubova Yu.N., Kukaeva L.I., Tinyakova V.I. *Problematic aspects of the competitiveness management of enterprise structures: the search for solutions*. Voronezh, Center of scientific and technical information, 2012.
14. Shishkina L.A., Bukhovec A.G., Gorelova M.V., Semin E.A. Comparison of ARMA and RIFFS models in forecasting problems. *In the collection: Economic forecasting: models and methods. Materials of the XIII International Scientific and Practical Conference*, 2017, pp. 8-11.