

© 2024 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2024. 18(1): 45-51

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



УДК 339.137.22

## Подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг в современных условиях

Никита Евгеньевич Петренко<sup>а, \*</sup>, Вячеслав Владиславович Шумков<sup>а</sup>,  
Ольга Георгиевна Конюкова<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,  
Новосибирск, Российская Федерация

**Аннотация.** В условиях жесткой конкурентной бизнес-среды предприятиям жизненно важно принимать решительные меры, гарантирующие их финансовую безопасность и устойчивое положение на рынке, и обеспечивающие определённые конкурентные преимущества. В процессе конкурентной борьбы компании находятся в постоянном поиске источников и инструментов, способных выгодно выделить их среди конкурентов. Создание конкурентных преимуществ является одной из основных задач конкурентной стратегии предприятия, долгосрочный успех которого возможен только при условии успешной ее реализации. Данный фактор диктует необходимость постоянного поиска путей формирования конкурентных преимуществ, которые являются основой конкурентоспособности предприятия, что определяет теоретическую и практическую значимость исследования данной проблематики.

**Ключевые слова:** сфера услуг, предприятия, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, конкурентная стратегия, потребители.

### 1. Введение

В современной экономической литературе понятие «конкурентное преимущество» на сегодняшний день не до конца изучено, нет единого представления и универсального определения, многоаспектным остаются и принципы формирования конкурентного преимущества. В научном обиходе понятие «конкурентное преимущество» стало активней использоваться только в конце 70-х годов XX века. В 1980 году, о нем заявил основоположник современной теории конкуренции американский ученый М. Портер, он изложил собственную методику исследования конкурентных преимуществ, которые связаны с издержками (низкий уровень затрат для получения высокой прибыльности) и дифференциацией предприятий (создание уникальных свойств продукта которые ценятся потребителем, и они готовы приобретать продукт по более высокой цене) (Porter, 1980).

До этого момента учеными делались попытки рассмотрения термина «конкурентное преимущество», но он трактовался очень упрощенно и подразумевалось, что конкурентное преимущество создается за счет масштаба предприятия или занимаемой доли им рынка. Так, английский экономист Альфред Маршалл в конце XIX века выдвинул теорию о том, что крупный масштаб производства обеспечивает предприятию конкурентное преимущество, которое влечет за собой сокращение издержек, снижение цены продукции. Но масштаб предприятия – это все же следствие конкурентного преимущества, а не его основа.

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [nepetrenko@ro.ru](mailto:nepetrenko@ro.ru) (Н.Е. Петренко)

Авторами исследования предпринята и реализована попытка обозначить особенности формирования конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг исходя из особенностей самой услуги и основываясь на специфических компетенциях, которые формируются и реализуются в процессе оказания различных услуг. Именно этим определяется актуальность, новизна и востребованность исследований подобной проблематики.

## 2. Обсуждение

В 30-е годы XX века, согласно теории соответствия факторов производства, разработанной шведскими учеными Э. Хекшером и Б. Олином, в качестве конкурентных преимуществ рассматривается избыток ресурсов. В середине XX века американцами А. Алчяном, Г. Демсецем, делаются первые попытки внести в составляющие определения «конкурентное преимущество» уникальные свойства предприятия. В конце XX века американский экономист И. Кирцнер, критикуя неоклассическую экономическую теорию за модель совершенной конкуренции, которая игнорирует важную роль предпринимательства в экономике, дополняет определение «конкурентное преимущество» исключительными свойствами предприятия, а именно, наличием у него предпринимательских способностей. Тем самым вводят термин «конкурентное преимущество» новую составляющую – человеческие ресурсы, интеллектуальный потенциал компании.

Рассмотрим современные взгляды российских ученых на трактование термина «конкурентное преимущество». Азоев Г.Л., Челенков А.П. считают, что «...конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями». Согласимся с авторами, что «...конкурентное преимущество носит относительный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж». Абсолютный характер имеет место быть для уникальных, запатентованных продуктов.

Также считаем необходимым отметить, что конкурентное преимущество «...нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании, так как это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей» (Азоев, Челенков, 2000). Но следует заметить, что возможности предприятия, как внешние факторы, являются базой для построения конкурентных преимуществ.

В подобном понимании термина «конкурентное преимущество» есть ряд сомнений. В определении указывается ограниченный круг экономических показателей, которые позволяют измерить конкурентное преимущество предприятия: дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж. Но для многих сфер деятельности, в т.ч. и для сферы услуг, важны и другие параметры, как, например, индекс потребительской лояльности, средний чек, деловая репутация предприятия, индикаторы инновационной деятельности и другие. Также следует отметить, что приведенные авторами экономические показатели в большей степени, являются результатом конкурентоспособности компании, а не попыткой определить его конкурентные преимущества.

Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, описывая технологию формирования конкурентных преимуществ, делают основной упор на проведении комплекса маркетинговых процедур, которые позволят предприятию предпочтительней позиционировать себя в конкурентной среде. При этом отсутствует структурированный подход в методике формирования конкурентного преимущества компании, упущены важные составляющие, как, например, оценка внутренних ресурсов предприятия, построение стратегии, ее реализация и другие.

Рассмотрим иной подход к формированию конкурентного преимущества компании (автор Д.В. Арутюнова) (Рисунок 1).

Формирование конкурентных преимуществ, по мнению автора, начинается с выявления у предприятия имеющихся ресурсов, которые формируют конкурентные возможности. Набирая опыт, организация обретает компетенции (навыки, знания, ноу-хау). При внимании потребителей к данным компетенциям, создается основа для конкурентного преимущества (Арутюнова, 2010).

Стоит отметить, что в данном структурированном подходе сделан акцент на роль ключевых компетенций, которые являются основой конкурентных преимуществ, обеспечивают предприятию прочную конкурентную позицию, что с нашей точки зрения является значимым аспектом. Именно после определения ключевых компетенций,

выстраиваются устойчивые конкурентные стратегии, которые не нашли отражения в вышеуказанном подходе.



**Рис. 1.** Формирование конкурентных преимуществ компании

Источник: [Арутюнова, 2010](#)

Г. Хэмел и К.К. Прахаладом в 1990 году создали концепцию ключевых компетенций, определяя их как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды». При этом конкурентам, должно быть, сложно воспроизвести или имитировать компетенции, и они должны быть уникальными ([Прахалад, Хамель, 1990: 84](#))

Предприятие, имеющее ключевые компетенции значительно превосходит своих конкурентов, поскольку данные компетенции служат основой для повышения ценности услуг и продуктов для потребителя ([Уилен, Хангер, 2022](#)). Ключевые компетенции включают в стратегию развития предприятия и создание ключевых и инновационных продуктов, которые повышают эффективность бизнеса компании ([Yang, 2015](#)).

Ключевые компетенции различаются в зависимости от отрасли. Определим общие ключевые компетенции для сферы услуг.

### 3. Результаты

Для предприятий сферы услуг важно создать собственные определяющие характеристики – ключевые компетенции, которые выгодно будут отличать их от конкурентов. Особая система навыков, технологий, персонал, организация и управление организацией являются ее привлекательными дифференцирующими признаками, а именно:

- инновационность продукта;
- тиражируемость технологий при создании новых продуктов, которые трудно воспроизвести конкурентам;
- превалирование на рынке качеством услуг и продуктов;
- сильная корпоративная культура, создание благоприятной внутренней атмосферы, для привлечения лучших специалистов и мотивации, уже находящихся в штате сотрудников;
- экспертность персонала, инвестиции в обучение и развитие сотрудников;
- покупательная способность продукта, высокая его привлекательность, создание прочных отношений с партнерами, для получения выгодных условий сотрудничества;
- гибкость компании, позволяющая быстро адаптироваться к возможностям и вызовам;
- цифровизированность процессов компании повышающая скорость процессов;
- постоянная оптимизация деятельности, повышающая эффективность компании, снижающая издержки, увеличивающая прибыль.

Заметим, что некоторые ключевые компетенции развиваются естественным путем, в то время как другие необходимо стратегически формировать в процессе развития. Ключевые

компетенции важны для организации, они позволяют ей оптимально распределять ресурсы. Например, выявить получение выгоды от передачи определенных задач на аутсорсинг, помогают предприятию создать сильный бренд, потребители выделяют организацию среди конкурентов по ключевым компетенциям.

Ключевые компетенции сложно создавать, и изменять без рисков для организации. Они имеют свойства ограничивать гибкость предприятия.

Сформулируем определение понятия «ключевые компетенции». Ключевые компетенции – это уникальные возможности и уникальные ресурсы предприятия, позволяющие создавать высококачественные продукты для потребителей и выдвигать компанию на лидерские позиции рынка, в отличие от ее конкурентов, создавая стратегические преимущества на рынке.

Ключевые компетенции строятся на ресурсах предприятия, которые делятся на 4 категории: материальные, трудовые, интеллектуальные, финансовые.

Важной характеристикой компетенций являются возможности предприятия, которые являются внешними факторами, поэтому предприятию необходимо постоянно проводить исследования и анализировать рынок, чтобы иметь полное представление о существующих возможностях, а также уметь прогнозировать рыночные изменения.

Предприятие, целью которого является формирование конкурентных преимуществ, проходит 5 этапов их развития.

1 этап. Анализ внутренней и внешней среды. Идентификация конкурентов, их позиционирования. Сегментация потребительского рынка, выбор целевого сегмента, определение поведения и предпочтения потребителей.

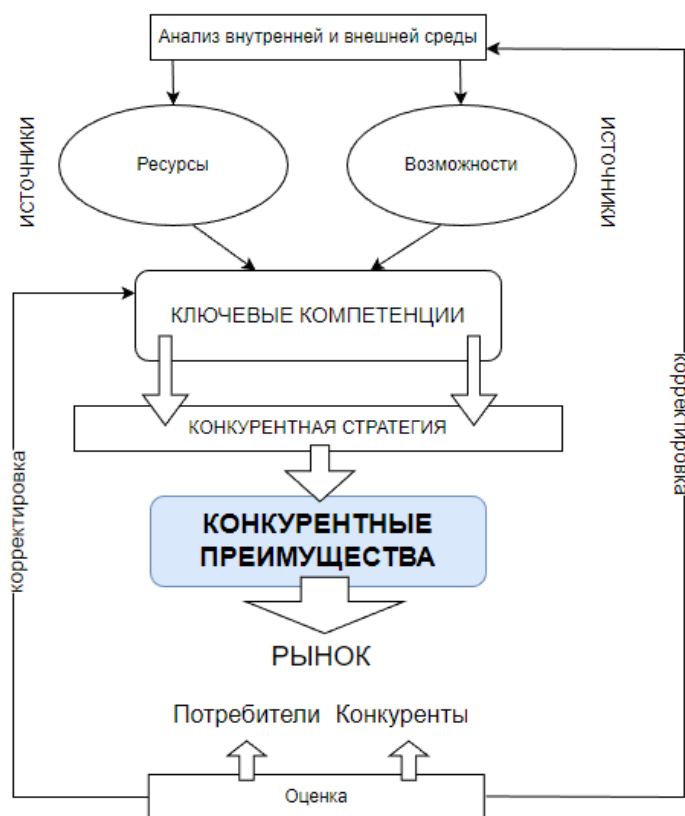
2 этап. Определение уникальных ресурсов и возможностей.

3 этап. Построение уникальных ключевых компетенций.

4 этап. Разработка конкурентной стратегии. Реализация стратегии.

Позиционирование.

5 этап. Контроль и оценка выполнения. При колебаниях конъюнктуры рынка корректировка ключевых компетенций.



**Рис. 2.** Формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг  
Источник: составлено авторами

При этом мы рассматриваем Конкурентное преимущество предприятия сферы услуг как значительное превосходство хозяйствующего субъекта над конкурентами, благодаря обладанию уникальными ключевыми компетенциями, реализуемой конкурентной стратегии, находящее отражение в растущих экономических, маркетинговых и других показателях, удовлетворении потребности потребителей при максимизации прибыли и ведущее к конкурентоустойчивости предприятия.

#### 4. Заключение

Важно отметить, что с развитием цифровых технологий, новых форм конкуренции и новых возможностей для повышения ценности услуг предприятиям необходимо постоянно пересматривать конкурентную стратегию и конкурентные преимущества. Создание и поддержание конкурентных преимуществ, требует от организации быстрого обучения новому и быстрой адаптации к изменяющимся условиям, только так она сможет отличаться от конкурентов.

Таким образом, создание устойчивого конкурентного положения является важной задачей стратегического управления. Обладая конкурентными преимуществами, предприятие продолжает свою деятельность, развивается, успешно конкурирует и достигает поставленных целей. Это устойчивое конкурентное преимущество может быть создано путем рассмотрения существующих ресурсов, возможностей, построения конкурентной стратегии. Организация должна постоянно контролировать факторы конкуренции и технологическое совершенствование окружающей среды в условиях глобальной цифровизации, которые не являются статичными, а находятся в постоянном динамическом состоянии, для того, чтобы суметь оперативно адаптироваться к новым условиям, а в идеале – даже сыграть на опережение.

#### Литература

[Азоев, Челенков, 2000](#) – Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. ОАО «Типография «НОВОСТИ», М., 2000. С. 176.

[Арутюнова, 2010](#) – Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

[Ветитнев, Малова, 2004](#) – Ветитнев А.М., Малова О.В. Методология оценки качества услуг организации санаторно-курортной сферы // *Маркетинг*. 2004. № 2. С. 79.

[Воробей, 2018](#) – Воробей Е.К. Экономические инструменты государственного регулирования конкурентоспособности туристского региона (на примере рынка санаторно-курортных и туристских услуг Краснодарского края) // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 7 (96). С. 536-539.

[Нюренбергер и др., 2019](#) – Нюренбергер Л.Б., Севрюков И.Ю., Киселев С.П. Онлайн-предпринимательство в сфере потребительских товаров и услуг: практический опыт, тренды // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2019. № 6 (79). С. 398-408.

[Нюренбергер и др., 2020](#) – Нюренбергер Л.Б., Севрюков И.Ю., Щетинина Н.А. Современная сфера сервисного сопровождения: сущностные характеристики, структура, подходы к оценке качества // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2020. № 1 (80). С. 35-46.

[Нюренбергер и др., 2023](#) – Нюренбергер Л.Б., Биттер Н.В., Ковалёв А.И., Конюкова О.Г., Краковецкая И.В., Маневич Я.В., Приходько Т.А., Редчикова Н.А., Саврасова Д.В., Шумков В.В. Функционирование и развитие сферы услуг: региональные особенности. Курск, 2023.

[Прахалад, Хамель, 1990](#) – Прахалад К.К., Хамель Г. Основная компетенция Корпорации // *Harvard Business Review*. № 68 (3). С. 79-91.

[Уилен, Хангер, 2022](#) – Уилен Томас Л., Хангер Дж. Дэвид. Основы стратегического менеджмента. 4-е издание. Учебник. Юнити-Дана, 2022. 320 с.

[Шнорр, 2021](#) – Шнорр Ж.П. Туристский рынок Новосибирска: проблемы и перспективы развития / В сборнике: *Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации*. Сборник научных трудов. Симферополь, 2021. С. 98-103.

[Шумков, 2023](#) – Шумков В.В. Особенности развития туризма в малых и моногородах / В сборнике: *Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности*. Москва, 2023. С. 210-214.

[Щетинина и др., 2020](#) – *Щетинина Н.А., Попова А.А., Квита Г.А.* Современные аспекты развития регионального туристического бизнеса / *Сборник статей по итогам конференции.* Сочи РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. С. 380-384.

[Щетинина и др., 2022](#) – *Щетинина Н.А., Лучина Н.А., Леушина О.В.* Подходы к оценке качества обслуживания на современном рынке гостиничных услуг / В сборнике: Современное рыночное пространство: трансформация и развитие. Сборник материалов I Международной научно-практической конференции. М., 2022. С. 188-195.

[Porter, 1980](#) – *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 2nd ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.

[Yang, 2015](#) – *Yang C.C.* The integrated model of core competence and core capability. Total Quality Manage // *Bus. Excellence.* 2015. № 26. С. 173-189.

## References

[Arutyunova, 2010](#) – *Arutyunova, D.V.* (2010). Strategicheskii menedzhment. Uchebnoe posobie [Strategic management. Tutorial.]. Taganrog: Izd-vo TTI YuFU. 122 p. [in Russian]

[Azoev, Chelenkov, 2000](#) – *Azoev, G.L., Chelenkov, A.P.* (2000). Konkurentnye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. OAO «Tipografiya «NOVOSTI», М. P. 176. [in Russian]

[Nyurenberger i dr., 2019](#) – *Nyurenberger, L.B., Sevryukov, I.Yu., Kiselev, S.P.* (2019). Onlain-predprinimatel'stvo v sfere potrebitel'skikh tovarov i uslug: prakticheskii opyt, trendy [Online entrepreneurship in the field of consumer goods and services: practical experience, trends]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava.* 6(79): 398-408. [in Russian]

[Nyurenberger i dr., 2020](#) – *Nyurenberger, L.B., Sevryukov, I.Yu., Shchetinina, N.A.* (2020). Sovremennaya sfera servisnogo soprovozhdeniya: sushchnostnye kharakteristiki, struktura, podkhody k otsenke kachestva [Modern sphere of service support: essential characteristics, structure, approaches to quality assessment]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava.* 1(80): 35-46. [in Russian]

[Nyurenberger i dr., 2023](#) – *Nyurenberger, L.B., Bitter, N.V., Kovalev, A.I., Konyukova, O.G., Krakovetskaya, I.V., Manevich, Ya.V., Prikhod'ko, T.A., Redchikova, N.A., Savrasova, D.V., Shumkov, V.V.* (2023). Funktsionirovanie i razvitie sfery uslug: regional'nye osobennosti [Functioning and development of the service sector: regional characteristics.]. Kursk. [in Russian]

[Porter, 1980](#) – *Porter, M.E.* (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 2nd ed. New York: Free Press, 1998. 397 p.

[Prakhalad, Khamel', 1990](#) – *Prakhalad, K.K., Khamel', G.* (1990). Osnovnaya kompetentsiya Korporatsii [Core competence of the Corporation]. *Harvard Business Review.* 68(3): 79-91. [in Russian]

[Shchetinina i dr., 2020](#) – *Shchetinina, N.A., Popova, A.A., Kvita, G.A.* (2020). Sovremennye aspekty razvitiya regional'nogo turisticheskogo biznesa [Modern aspects of the development of regional tourism business]. *Sbornik statei po itogam konferentsii.* Sochi RITs FGBOU VO «SGU». Pp. 380-384. [in Russian]

[Shchetinina i dr., 2022](#) – *Shchetinina, N.A., Luchina, N.A., Leushina, O.V.* (2022). Podkhody k otsenke kachestva obsluzhivaniya na sovremennom rynke gostinichnykh uslug [Approaches to assessing the quality of service in the modern market of hotel services]. V sbornike: Sovremennoe rynochnoe prostranstvo: transformatsiya i razvitie. Sbornik materialov I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. М. Pp. 188-195. [in Russian]

[Shnorr, 2021](#) – *Shnorr, Zh.P.* (2021). Turistskii rynek Novosibirsk: problemy i perspektivy razvitiya [Tourist market of Novosibirsk: problems and prospects for development]. V sbornike: *Problemy i perspektivy razvitiya turizma v Rossiiskoi Federatsii.* Sbornik nauchnykh trudov. Simferopol'. Pp. 98-103. [in Russian]

[Shumkov, 2023](#) – *Shumkov, V.V.* (2023). Osobennosti razvitiya turizma v malykh i monogorodakh [Features of tourism development in small and single-industry towns]. V sbornike: *Vyzovy sovremennosti i strategii razvitiya obshchestva v usloviyakh novoi real'nosti.* М. Pp. 210-214. [in Russian]

[Uilen, Khanger, 2022](#) – *Uilen, Tomas L., Khanger, Dzh. David* (2022). Osnovy strategicheskogo menedzhmenta [The fundamentals of strategic management.]. 4-e izdanie. Uchebnik. Yuniti-Dana. 320 p. [in Russian]

Vetitnev, Malova, 2004 – Vetitnev, A.M., Malova, O.V. (2004). Metodologiya otsenki kachestva uslug organizatsii sanatorno-kurortnoi sfery [Methodology for assessing the quality of services of a health resort organization]. *Marketing*. 2: 79. [in Russian]

Vorobei, 2018 – Vorobei, E.K. (2018). Ekonomicheskie instrumenty gosudarstvennogo regulirovaniya konkurentosposobnosti turistskogo regiona (na primere rynka sanatorno-kurortnykh i turistskikh uslug Krasnodarskogo kraia) [Economic instruments of state regulation of the competitiveness of a tourist region (on the example of the market of sanatorium-resort and tourist services in the Krasnodar Krai)]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 7(96): 536-539. [in Russian]

Yang, 2015 – Yang C.C. The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Manage. Bus. Excellence*. 2015. № 26. С. 173-189.

UDC 339.137.22

## **The Approaches to the Formation of Competitive Advantages of Enterprises in the Service Sector in Modern Terms**

Nikita E. Petrenko <sup>a,\*</sup>, Vyacheslav V. Shumkov <sup>a</sup>, Ol'ga G. Konyukova <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation

### **Abstract**

In terms of highly competitive business environment, it is vital for enterprises to take decisive measures to guarantee their financial security and stable position in the market, and to ensure certain competitive advantages. In the process of competition, the companies are constantly searching for sources and tools that can favorably distinguish them from competitors. Creating competitive advantages is one of the main objectives of the competitive strategy of an enterprise, the long-term success of which is possible only if it is successfully implemented. This factor dictates the need for a constant search for ways to form competitive advantages, which are the basis of the competitiveness of the enterprise, which determines the theoretical and practical significance of the study of this issue.

**Keywords:** service sector, enterprises, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, consumers.

---

\* Corresponding author

E-mail addresses: [nepetrenko@ro.ru](mailto:nepetrenko@ro.ru) (N.E. Petrenko)