

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ



УДК 339.137.22

### Основные проблемы формирования конкурентных преимуществ деятельности организации

М.Д. Шалагинова, Л.С. Медведева

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

#### Аннотация

В работе рассматриваются ключевые проблемы формирования конкурентных преимуществ организаций в современных экономических условиях. Проведен анализ теоретических подходов к пониманию сущности конкуренции, начиная с классических трудов А. Смита и А. Маршалла и заканчивая современными концепциями М. Портера. Особое внимание уделено влиянию государства на развитие конкурентных преимуществ и необходимости совершенствования методик анализа с учетом степени государственного воздействия. На основе теоретического и эмпирического анализа выявлены основные проблемы управления конкурентными преимуществами в российских компаниях и предложены направления их решения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность организации, эффективность деятельности, стратегическое управление, конкурентные преимущества, конкуренция, экономическая эффективность, инновации

**Для цитирования.** Шалагинова М.Д., Медведева Л.С. Основные проблемы формирования конкурентных преимуществ деятельности организации. *Молодой исследователь Дона*. 2026;11(2):77–85.

### Main Problems of Forming Competitive Advantages of Organisation's Activity

Maria D. Shalaginova, Lyudmila S. Medvedeva

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

#### Abstract

The article studies the main problems of forming the organisations' competitive advantages in the present economic settings. Theoretical approaches to understanding the nature of competition were analysed starting from the classical works of A. Smith and A. Marshall up to M. Porter's modern concepts. Particular attention was paid to the influence of the state on the development of competitive advantages and to the need of improving the methodologies of analysis to take into account the degree of such influence. Based on the theoretical and empirical analysis, the main problems of Russian companies in managing their competitive advantages were identified and solutions were proposed.

**Keywords:** competitiveness of an organisation, operating efficiency, strategic management, competitive advantages, competition, economic efficiency, innovations

**For Citation.** Shalaginova MD, Medvedeva LS. Main Problems of Forming Competitive Advantages of Organisation's Activity. *Young Researcher of Don*. 2026;11(2):77–85.

**Введение.** В условиях динамично развивающейся экономики и усиливающейся конкуренции на всех уровнях рынка проблема формирования и удержания конкурентных преимуществ приобретает повышенную актуальность. Конкурентоспособность организации определяется не только качеством продукции или услуг, но и способностью своевременно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим, технологическим и правовым реалиям.

Современные организации вынуждены искать уникальные пути повышения эффективности своей деятельности, что требует глубокого понимания природы конкуренции. Эволюция научных представлений о конкуренции — от классической экономической школы до инновационно-цифрового подхода — позволяет рассматривать конкурентные преимущества как результат взаимодействия множества факторов: рыночных, технологических и управленческих.

Цель исследования — выявление ключевых проблем в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций и определение направлений их совершенствования с учётом влияния государства, инноваций и цифровизации.

**Основная часть.** Исследование конкуренции как экономической категории представляет практический и теоретический интерес, поскольку даёт возможность понять механизмы рыночного взаимодействия, возникающие при соперничестве компаний за потребителя. Ключевой момент конкурентной борьбы — инструменты и ресурсы, с помощью которых фирма завоевывает внимание покупателя и получает преимущества перед соперниками.

Формирование и эволюция экономической теории в контексте анализа категории «конкуренция» отражают многообразие подходов к её содержанию. В научной литературе выделяются несколько теоретических направлений, по-разному интерпретирующих экономическую природу конкуренции. Термин «конкуренция» имеет латинское происхождение — от слова *concurrentia*, означающего «соперничество» или «столкновение». Первоначально в экономической мысли эта категория рассматривалась в рамках поведенческого подхода. На современном этапе в научно-экономической литературе отсутствует единое общепринятое определение понятия «конкуренция». Интерпретация этого ключевого термина остаётся предметом активной дискуссии как среди ведущих учёных, так и среди других исследователей. Одни авторы понимают конкуренцию как борьбу самостоятельных хозяйствующих субъектов за ограниченные ресурсы, другие — как процесс взаимного соперничества участников рыночных отношений, третьи — как механизм, формирующий цены и определяющий рыночную динамику.

Анализ литературы позволяет выделить три основных подхода к трактовке конкуренции в зависимости от её сущностных характеристик: поведенческий, структурный и функциональный, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные подходы к трактовке термина «конкуренция»

Подход	Автор	Характеристика
Поведенческий	Смит А. Рикардо Д.	Конкуренция рассматривается как честная борьба субъектов рынка за более выгодные условия продажи и покупки товаров. Изменение цен — основной метод конкурентной борьбы, поскольку «в результате соперничества... устанавливается общая цена на однородные товары и формируется конкретный вид кривых спроса и предложения». Следовательно, конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования, выступая «невидимой рукой».
		Модель совершенной конкуренции поясняет, как «естественные» цены в долгосрочном равновесии соотносятся с принципами децентрализованного управления и как последние способствуют развитию экономики. При этом указывается, что конкуренция несовершенна и имеет разновидности — монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия. Акцент сделан на анализе структуры рынка, на котором происходит борьба конкурентов.
Структурный	Курно А., Робинсон Дж., Чемберлин Э., Эджуорт Ф.	Модель совершенной конкуренции объясняет только один вид конкуренции — ценовой, актуальность которого теряется при создании новых товаров, технологий. Нововведения скептически принимаются рынком, но, если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.
Функциональный	Шумпетер Й.	Конкуренция как «процедура открытий», так как именно она открывает какие ресурсы и в каком количестве необходимо использовать, где, кому и что продавать.
	Хайек Ф.	

Из таблицы 1 видно, что, несмотря на различия в определениях понятия «конкуренция», большинство исследователей приходит к выводу о том, что она является устойчивым и неотъемлемым элементом рыночной экономики, основанной на взаимодействии двух ключевых процессов — соперничества и удовлетворения потребностей. При этом форма проявления конкурентной борьбы и степень удовлетворения спроса во многом зависят от уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Зарождение теоретической основы конкуренции относится к эпохе докапиталистических общественно-экономических формаций. Вместе с тем наиболее систематизированные и развернутые концепции, раскрывающие сущность конкурентной борьбы и её основные движущие факторы, сформировались лишь в середине XVIII века. Проблематику борьбы между компаниями на рынке впервые осветил родоначальник классической политэкономии Адам Смит, введя в научный оборот понятие «конкуренция».

Адам Смит формулирует идею конкуренции в труде «Исследование о богатстве народов», отмечая, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», а при избыточном предложении цена падает тем ниже, чем сильнее конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар» [1].

Смит в большей степени связывал конкуренцию с формой добросовестного соперничества между продавцами, направленного на получение более благоприятных условий реализации товаров, и связывал её с действием «невидимой руки рынка», проявляющейся в формировании рыночных цен под воздействием конкурентных факторов. Анализ его трудов показывает некоторую идеализацию категории конкуренции и сведение конкурентного взаимодействия преимущественно к ценовому соперничеству.

Вместе с тем Смит понимал конкуренцию как совокупность взаимозависимых действий продавцов, ориентированных на установление устойчивых рыночных отношений в долгосрочном периоде. Такое представление подчёркивает, что конкуренция выступает реакцией на появление новых участников рынка и одновременно является механизмом формирования будущего рыночного равновесия, основанного на борьбе за относительные преимущества. При этом ключевым инструментом конкурентного противоборства в данной концепции остаётся ценовое регулирование.

Однако наука предлагает и иные трактовки сущности конкуренции, развившиеся в постиндустриальный период. Английский экономист А. Маршалл предложил неоклассический поведенческий вариант, рассматривавший конкуренцию как борьбу за ограниченные экономические блага и за денежные средства потребителей, с помощью которых эти блага приобретаются. Суть его концепции заключалась в признании того, что большинство благ — товаров, услуг и ресурсов — являются дефицитными, поскольку их объём не соответствует потенциальным потребностям общества. Владельцы таких благ получают возможность распределять их в соответствии с собственными экономическими интересами, устанавливая условия доступа, включая требования к цене, качеству и иным параметрам; в зависимости от выполнения этих условий принимается решение о предоставлении благ конкретным экономическим субъектам [2].

Теоретические положения Маршалла долгое время составляли основу экономической теории и сохраняли актуальность до 1940-х годов XX века. Он исходил из предпосылок свободного действия сил спроса и предложения, отсутствия устойчивых отношений между участниками рынка как со стороны продавцов, так и со стороны покупателей, а также самостоятельного поведения каждого хозяйствующего субъекта. При таких условиях, по его мнению, развивается свободная конкуренция, при которой покупатели и продавцы беспрепятственно соперничают друг с другом. При этом подчёркивалась достаточная информированность участников рынка о действиях других, что препятствует заключению сделок по ценам, существенно отклоняющимся от общепринятых.

Наряду с поведенческим подходом в XIX веке сформировалась «структурная» трактовка, в рамках которой рынки классифицировались по четырём основным типам: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Истоки этого подхода связаны с трудами Дж. Робинсона, Э. Чемберлина и других исследователей, заложивших основы современной западной теории рыночных структур. Структурный подход смещает акцент с соперничества за потребителя на анализ рыночной структуры, условий её функционирования и специфики поведения участников [3].

Э. Чемберлин разработал концепцию, согласно которой каждый участник конкурентной среды, стремясь укрепить свои позиции, ориентируется на дифференциацию продукта. Этот процесс ведёт к формированию обособленных сегментов рынка, в пределах которых фирма приобретает черты частичного монополиста и оказывает влияние на цену. Впервые конкуренция и монополия были рассмотрены не как взаимоисключающие, а как взаимосвязанные элементы рыночного механизма — так возникло понятие «монополистическая конкуренция». В труде «Теория монополистической конкуренции» Чемберлин показал, что дифференциация продукции способствует распаду единого рынка на совокупность частично автономных рынков, где современный рынок с дифференцированным продуктом предстает как система конкуренции между монополистами, обладающими рыночной властью над своей группой потребителей [3].

Переломный момент в исследованиях конкуренции наступил в начале XX века. Классические модели подверглись критике по ряду оснований:

- чрезмерное внимание к единственному виду — ценовой конкуренции;
- невозможность адекватно отразить её динамику в условиях конкурентной борьбы;
- игнорирование роли научно-технологических инноваций и влияния государства на развитие конкуренции.

В этот период Й. Шумпетер предложил качественно иной функциональный подход к интерпретации конкуренции. Он рассматривал ключевую функцию конкурентного рынка в способности стимулировать появление и распространение инноваций, являющихся результатом научно-технического прогресса [4].

С позиции функционального подхода конкуренция трактуется как один из главных факторов экономического роста и развития. Она обеспечивает возможность удовлетворения одних и тех же потребностей различными путями; наличие альтернативных способов удовлетворения запросов лежит в основе подхода. Шумпетер утверждал, что конкурируют не только однородные товары, но и взаимозаменяемые, способные удовлетворить ту же потребность. Нововведения способны лишить конкурентных преимуществ не один товар, а целую группу. Функциональный подход указывает на борьбу существующих товаров с инновационными, где компании, как организаторы производства, вступают в конкурентное взаимодействие через внедрение новых комбинаций ресурсов и создание инновационных решений — ключевого механизма экономического развития [4].

Особое место в теории занимает концепция конкурентных преимуществ М. Портера [5]. В её основе — не столько анализ структуры рынка, сколько оценка способности участников адаптироваться к технологическим изменениям. Портер делает акцент на отраслевых особенностях конкурентной борьбы: уровень конкурентного давления формируется под влиянием угрозы входа новых участников, появления товаров-заменителей, степени рыночной власти покупателей и поставщиков, а также интенсивности соперничества среди действующих компаний. В этом контексте потребители, поставщики, производители субститутов и потенциальные участники рассматриваются как элементы конкурентной среды отрасли. «Конкуренция» в трактовке Портера — расширенное соперничество, охватывающее широкий круг рыночных сил.

Рассмотренные подходы, сформировавшиеся в разные периоды развития экономической мысли, имеют теоретическую ценность. Эволюция теории конкуренции продолжается под влиянием экономического развития и трансформации характеристик конкурентной среды. Современные исследования фиксируют новый взгляд на экономическую систему, основанный на трансформации конкурентных отношений: наблюдается постепенный переход от жёстких форм соперничества к сочетанию конкуренции и кооперации между компаниями. Возникшее представление называют целостно-сетевым подходом, в рамках которого выделяются два ключевых аспекта:

- во-первых, конкуренция — соперничество за входение в наиболее эффективные и надёжные производственные цепи создания ценностей;
- во-вторых, конкуренция — борьба за место в цепи, поскольку от этого зависит размер доли получаемой прибыли.

Целостно-сетевой подход подчёркивает усложнение конкурентной среды. Его отличительной чертой является акцент на создании инноваций и динамической смене конкурентных преимуществ. Инновации стимулируют связи между участниками цепочки создания ценности, что влечёт за собой изменение цены и качества поставляемых ресурсов. Современный этап развития конкурентных преимуществ свидетельствует о том, что ключевым элементом взаимодействия выступают инновации, обусловившие формирование логистической концепции бизнеса, появление конкуренции между цепями создания ценности и усиление борьбы внутри сетевых производственных систем.

Тем не менее есть основания полагать, что период целостно- сетевого подхода продлится недолго. В ближайшей перспективе произойдёт смена ориентира в трактовке конкуренции — целостно-сетевой подход уступит место инновационно-цифровому подходу. Причины трансформации:

- усиление роли доступа к высоким технологиям;
- масштабная цифровизация как отдельных хозяйствующих субъектов, так и отраслей;
- снижение процессов глобализации в мировой экономике на фоне экономико-политического кризиса;
- стимулирование формирования конкурентных преимуществ за счёт цифровизации бизнес-процессов, IT-новшеств и Big Data.

Таким образом, эволюция теории конкуренции включает множество подходов, раскрывающих её сущность на разных этапах. Для понимания процессов на «сцене» рыночной экономики необходимы знания теории конкуренции, при этом современное состояние рыночной среды, особенности её развития и прочие факторы требуют дополнительного изучения.

Чтобы одержать победу в конкурентной борьбе, организация должна сформировать конкурентные преимущества, возникающие в процессе реализации конкурентной стратегии. Под конкурентным преимуществом понимают систему, содержащую уникальную ценность, обеспечивающую превосходство над другими субъектами в определённой сфере деятельности. Такая система позволяет эффективнее распоряжаться необходимыми ресурсами.

Часто конкурентные преимущества отождествляют с конкурентоспособностью, поскольку последняя трактуется как способность компании занимать устойчивые позиции на рынке посредством оптимального соотношения качественных и ценовых характеристик. Однако важно различать: конкурентные преимущества — потенциаль-

ная способность достичь требуемого результата, а конкурентоспособность — следствие эффективного применения этих преимуществ. Наличие преимуществ само по себе не гарантирует высоких показателей конкурентоспособности; организация должна своевременно их осознать и реализовать. На конкурентоспособность существенно влияет внешняя непредсказуемая и динамичная среда функционирования. Иными словами, конкурентные преимущества соотносятся с конкурентоспособностью как содержание и форма, при этом последняя является результатом взаимодействия множества факторов.

Итак, под конкурентными преимуществами понимают превосходство организации над её конкурентами в экономической, технической, организационной или иных областях деятельности.

Статистические данные показывают, что правовая система Российской Федерации даёт определение понятию «конкуренция». В соответствии со статьёй 4 Федерального закона № 135-ФЗ от 26 июля 2007 года «О защите конкуренции» конкуренция определяется как «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» [6].

В правовом контексте следует отметить, что государство ориентировано на поддержку и обеспечение высокого уровня конкуренции на всех рынках. В 2021 году принят Национальный план — «Дорожная карта» развития конкуренции в Российской Федерации на 2021–2025 годы [6]. В нём определены ключевые задачи на пятилетний период, ожидаемые результаты в различных отраслях экономики и мероприятия по их достижению.

Кроме того, 21 декабря 2017 года принят Указ Президента РФ № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции», в котором подчёркивается, что активное содействие развитию конкуренции является приоритетным направлением деятельности Президента РФ [7].

Таким образом, государство заинтересовано в развитии конкуренции: она стимулирует непрерывное внедрение инновационных технологий, служит ключевым фактором прогресса общества, способствует диверсификации форм хозяйственной деятельности, обеспечивает рациональное распределение ограниченных ресурсов и влияет на качество продукции и услуг.

Второй по значимости вопрос в контексте конкуренции между субъектами рынка, после выбора методов формирования преимуществ, — поиск способов эффективного устранения проблем при их формировании. При создании конкурентных преимуществ компании сталкиваются с рядом проблем, негативно влияющих на эффективность процесса; источниками таких проблем являются факторы как внешней, так и внутренней среды.

Жёсткие условия конкурентной среды, формируемые быстрыми изменениями на рынке, требуют от компаний постоянного внимания к формированию и удержанию преимуществ. Поиск и поддержание конкурентных преимуществ — перманентное состояние организации; этот процесс — один из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и определяющий элемент её позиции на рынке. Динамичность внешней среды определяет длину жизненного цикла конкурентного преимущества. Под действием внешних факторов каждое преимущество имеет собственный цикл, зависящий от конъюнктуры рынка, степени государственного регулирования, появления инноваций, состояния экономики и прочих условий.

В настоящее время одной из ключевых проблем является отсутствие системной деятельности по формированию конкурентных преимуществ. Значительная часть организаций, независимо от отрасли, действует интуитивно, без долгосрочных стратегий, чёткого определения собственных преимуществ и инструментов стратегического планирования. Такой подход обусловлен не только дефицитом времени и ресурсов, но и недостаточным осознанием важности целенаправленного формирования преимуществ.

Особенно остро проблема отсутствия стратегических ориентиров проявилась в период пандемии коронавирусной инфекции COVID–19, когда внешняя среда предприятий отличалась высокой степенью неопределённости и нестабильности и остаётся таковой по сей день [8]. Дополнительный аспект — распространённое среди предприятий представление о достаточности формального стратегического планирования без реального управленческого наполнения.

Многие собственники и наёмные руководители утверждают, что у них нет острой потребности в целенаправленном формировании преимуществ, полагая этот вопрос несущественным. Практика показывает, что многие принимающие решения сознательно отказываются от разработки письменных планов развития из-за временных затрат; аргумент ЛПР зачастую сводится к: «Рыночное окружение меняется слишком быстро, поэтому планы бесполезны — в конце концов они будут пылиться на полке» [9].

Для выявления проблем формирования конкурентных преимуществ проведён опрос руководителей и работников нескольких компаний, оказывающих строительные услуги в г. Ростове-на-Дону. В рамках опроса были заданы следующие вопросы:

1. Знаете ли вы конкурентные преимущества оказываемых вашей компанией строительных услуг?
2. Знаете ли вы проблемы, которые решают продукты вашей компании?

3. На ваш взгляд, есть ли у компании долгосрочные конкурентные преимущества (те, которые крайне сложно скопировать конкурентам)?

4. Знаете ли вы, что лежит в основе конкурентных преимуществ компании?

Результаты анонимного опроса о конкурентных преимуществах компаний приведены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты анонимного опроса о конкурентных преимуществах компании

	Вопрос №1	Вопрос №2	Вопрос №3	Вопрос №4
Ответы респондентов «да»	7	2	0	4
Ответы респондентов «нет»	3	8	10	6

Данные таблицы 2 показывают, что большинство опрошенных респондентов называют предполагаемые конкурентные преимущества своей компании, которые таковыми не являются — низкая цена, качество, срок выполнения заказа, поскольку конкуренты предлагают аналогичные условия оказания услуги. Кроме того, 8 из 10 респондентов не смогли назвать, какие именно проблемы заказчика решаются в ходе оказания строительной услуги. Долгосрочные конкурентные преимущества не удалось определить ни одному из респондентов: они полагают, что перечисленные преимущества легко копируются или уже присутствуют у конкурентов. На вопрос «Что лежит в основе конкурентных преимуществ компании?» шесть респондентов ответили «высококвалифицированный штат, сплоченная команда», «низкая цена услуги», а четыре респондента затруднились с ответом.

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют о том, что сотрудники компаний затрудняются четко охарактеризовать конкурентные преимущества, имеют смутное, образное представление о них и не могут выделить отличительные черты организации по сравнению с конкурентами. Опрос руководства и персонала исследуемых предприятий показал, что большинство работников не в состоянии назвать ни одного реального конкурентного преимущества в своей деятельности. В подавляющем большинстве случаев назывались общепринятые свойства или характеристики товаров и услуг, которые встречаются у всех конкурентов. Например, на вопрос о конкурентном преимуществе оказываемых строительных услуг респонденты указывали цену, качество и короткие сроки возведения объекта недвижимости. В целях выявления проблем формирования конкурентных преимуществ проведён анализ декларируемых конкурентных преимуществ компаний г. Ростова-на-Дону (таблица 3).

Таблица 3

Сравнительный анализ декларируемых конкурентных преимуществ в официальных источниках компаний г. Ростова-на-Дону

№ п/п	Наименование компании	Источник информации	Декларируемые конкурентные преимущества
1.	ООО «Неометрия»	<a href="https://neometria.ru/">https://neometria.ru/</a>	Качественная отделка, продуманные планировки, красивые и удобные места общего пользования, безопасная и благоустроенная придомовая территория
2.	ООО «Мир жилья»	<a href="https://mir-jilya.ru/">https://mir-jilya.ru/</a>	Разумная цена, качество, срок выполнения заказа, индивидуальный подход, обустройство придомовой территории
3.	ООО «SIP PRO»	<a href="https://sip-rost.ru/about-us/">https://sip-rost.ru/about-us/</a>	Скидки, рассрочка, фиксированная цена, использование технологии «СИП-панели», европейского оборудования, новейших технологий производства.
4.	ООО «ТеремСтрой»	<a href="https://teremrostov.ru/company/">https://teremrostov.ru/company/</a>	Качество, низкая цена, добросовестность, внимание к деталям, учет зарубежного опыта, предоставление полной информации клиентам, весь процесс строительства
5.	INHOME	<a href="https://inhome-build.ru/">https://inhome-build.ru/</a>	Качественные материалы, опытные сотрудники, низкие цены

Данные таблица 3 демонстрируют, что декларируемые компаниями конкурентные преимущества в большинстве случаев совпадают, что указывает на отсутствие системного подхода к их формированию, замену стратегического планирования долгосрочным планированием и другие недостатки в системе управления. Идентичность заявляемых преимуществ исследуемых компаний позволяет заключить, что они, как правило, носят искусственный, манипулятивный характер и во многом заимствованы у более крупных успешно работающих на рынке игроков. Подобные «преимущества» по сути неконкурентоспособны, поскольку не выделяют их владельца среди аналогичных компаний.

Проведённый автором анализ деятельности ряда предприятий г. Ростова-на-Дону показал, что ни одна из них на практике не продемонстрировала успешного опыта формирования реальных конкурентных преимуществ либо разработки действенных конкурентных стратегий. Сложившаяся ситуация обусловлена совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на работу организаций (рис. 1).



Рис. 1. Перечень ключевых проблем в формировании конкурентных преимуществ деятельности компаний

На рис. 1 приведены обобщенные проблемы формирования конкурентных преимуществ деятельности компаний, которые были выделены в процессе проведения анализа деятельности ряда компаний г. Ростова-на-Дону.

Роль государства в формировании конкурентных преимуществ весьма значима. Влияние государства на условия формирования конкурентных преимуществ подчеркивал еще М. Портер, обращая внимание на его воздействие на все четыре детерминанты конкурентного преимущества (рис. 2).

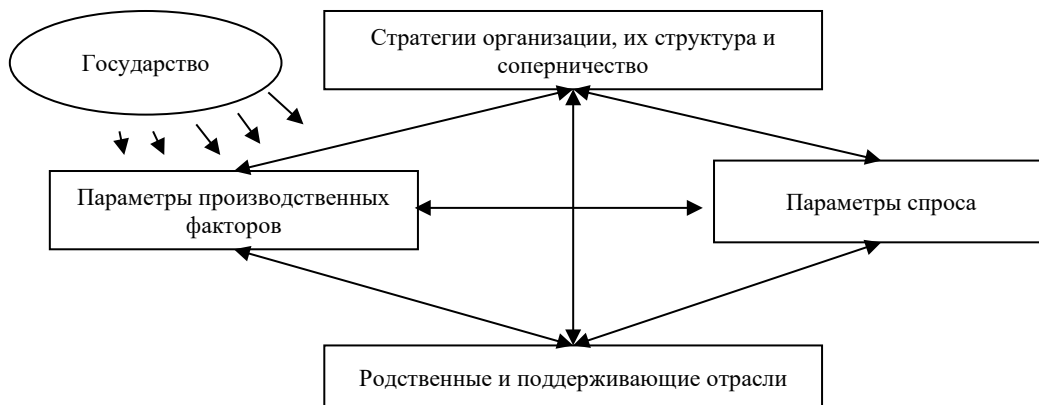


Рис. 2. Влияние государства на детерминанты конкурентных преимуществ М. Портера (национальный «ромб») [5]

На рис. 2 показано, что государство влияет на все ключевые детерминанты конкурентных преимуществ. Оно воздействует на параметры производственных факторов — землю, природные и трудовые ресурсы, ресурсы знаний и инфраструктуру. Организация получает конкурентное преимущество тогда, когда государство обеспечивает возможность приобретения или безвозмездного получения отдельных производственных ресурсов. Кроме того, государство участвует в формировании конкурентных преимуществ посредством налоговой политики, антимонопольного регулирования, субсидирования, контроля и надзора за рынком ценных бумаг и другими инструментами.

Влияние государства на детерминанты конкурентных преимуществ следует учитывать при их идентификации и формировании организацией. Причём в рамках одной отрасли степень и характер этого воздействия могут существенно различаться между компаниями.

При проведении процедуры определения и формирования конкурентных преимуществ организация обязана принимать во внимание указанный фактор. Предполагается, что методика анализа конкурентных преимуществ должна включать показатели, отражающие степень государственного воздействия.

В существующих методах анализа конкурентоспособности и конкурентных преимуществ влияние государства, как правило, учитывается. На практике же организации чаще рассматривают государство не как непосредственный детерминант конкурентных преимуществ, а как элемент внешней среды, оценивая его воздействие с позиций создания возможностей либо возникновения угроз. Поэтому при анализе конкурентных преимуществ первостепенное значение имеет оценка силы воздействия государства на отрасль, в которой функционирует организация, а также на условия формирования её конкурентных преимуществ.

Особое значение для компаний имеет проблема неодинаковой степени государственного влияния на формирование преимуществ. В научной литературе этот вопрос изучен фрагментарно. В настоящее время отсутствуют апробированные методики оценки роли государства в процессе формирования конкурентных преимуществ, что обуславливает необходимость совершенствования подходов к анализу с учётом степени государственного воздействия.

**Заключение.** Проведённое исследование показало, что большинство предприятий сталкивается с системными проблемами при формировании конкурентных преимуществ, связанными с отсутствием стратегического управления, низкой инновационной активностью и недостаточным учётом внешних факторов. Существенную роль в этом процессе играет государство, которое, с одной стороны, создаёт условия для развития конкуренции, а с другой — ограничивает её чрезмерным регулированием.

Результаты анализа подтвердили, что конкурентные преимущества многих российских компаний зачастую носят формальный характер и не обеспечивают устойчивого превосходства на рынке. Для повышения эффективности стратегического управления требуется разработка методик, отражающих степень государственного воздействия, а также активное внедрение цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта.

#### Список литературы

1. Смит А. *Богатство народов*. Часть 1. Москва: Юрайт; 2025. 376 с. URL: <https://urait.ru/bcode/564308> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Маршалл А. *Принципы политической экономии*. Никитина С.М. (ред.). Москва: Прогресс; 1983. 415 с.
3. Чемберлин Э. *Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости*. Олесевиц Ю.Я. (ред.), Лейкин Э.Г., Розовский Л.Я. (пер. с англ.). Москва: Экономика; 1996. 350 с.
4. Шумпетер Й.А. *Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)*. Москва: Прогресс; 1982. 455 с.
5. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Практическое руководство. 4-е изд. Москва: Альпина Паблишер; 2026. 716 с.
6. *О защите конкуренции*. Федеральный закон № 135-ФЗ от 26 июля 2006 года. Консультант Плюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/) (дата обращения: 18.02.2026).
7. *Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции*. Указ Президента РФ № 618 от 21 декабря 2017 года. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42622> (дата обращения: 25.10.2025).
8. *Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2021–2025 годы*. URL: [https://plan.fas.gov.ru/pages/national\\_plan/](https://plan.fas.gov.ru/pages/national_plan/) URL: (дата обращения: 30.10.2025).
9. Гурков И.Б. *Стратегия и структура корпорации*. Москва: Издательство «Дело» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ; 2008. 288 с. URL: [http://www.gurkov.ru/alldoc/STR\\_CORP-2ndED.pdf](http://www.gurkov.ru/alldoc/STR_CORP-2ndED.pdf) (дата обращения: 18.02.2026).

#### Об авторах:

**Мария Дмитриевна Шалагинова**, студентка кафедры «Экономика и менеджмент» Донского государственного технического университета (344022, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162/32), [salaginmasa3@gmail.com](mailto:salaginmasa3@gmail.com)

**Людмила Сергеевна Медведева**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Донского государственного технического университета (344022, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162/32), [milla1988@mail.ru](mailto:milla1988@mail.ru)

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*About the Authors:*

**Maria D. Shalaginova**, Student of the Economics and Management Department, Don State Technical University (162/32, Sotsialisticheskaya Str., Rostov-on-Don, 344022, Russian Federation), [salaginmasa3@gmail.com](mailto:salaginmasa3@gmail.com)

**Lyudmila S. Medvedeva**, Cand.Sci. (Economics), Associate Professor of the Economics and Management Department, Don State Technical University (162/32, Sotsialisticheskaya Str., Rostov-on-Don, 344022, Russian Federation), [milla1988@mail.ru](mailto:milla1988@mail.ru)

**Conflict of Interest Statement:** the authors declare no conflict of interest.

*All authors have read and approved the final manuscript.*