

УДК 339.138
JEL M31, M39

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В ИНДУСТРИИ УСЛУГ: ПРИМЕНИМОСТЬ КЛАССИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ К EVENT-БИЗНЕСУ

Панина Полина Алексеевна

Российский государственный университет управления, Москва, Россия
e-mail: polina.panina.21032001@gmail.com; SPIN код: нет; ORCID: нет

Аннотация. В статье исследуются теоретические подходы к анализу конкурентной среды с целью выявления их применимости и ограничений в специфическом контексте event-бизнеса (рынка организации мероприятий). Цель работы — критически оценить инструментарий классических стратегических моделей, разработанных преимущественно для производственного сектора, и предложить адаптированную рамку для анализа конкурентной динамики в индустрии услуг, где ключевыми активами являются нематериальные ресурсы, креативность и отношения. В рамках исследования проводится сравнительный анализ базовых концепций через призму характеристик рынка услуг: неосвязаемости, неразделимости производства и потребления, непостоянства качества и неспособности к хранению. На основе синтеза теоретических положений и отраслевой специфики строится интегративная модель анализа конкурентной среды event-агентства, учитывающая роль человеческого капитала, репутации и сетевых связей как ключевых источников устойчивого преимущества. Статья имеет теоретическую значимость для развития отраслевой стратегической мысли и практическую ценность для менеджеров event-компаний, стремящихся к выработке обоснованной стратегии в условиях высокой динамики и субъективности рынка.

Ключевые слова: конкурентный анализ, индустрия услуг, event-бизнес, организация мероприятий, модель пяти сил, стратегический менеджмент, нематериальные активы, адаптация моделей, цепочка создания ценности, VRIO.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETITIVE ENVIRONMENT ANALYSIS IN THE SERVICE INDUSTRY: APPLICABILITY OF CLASSICAL MODELS TO EVENT BUSINESS

Polina Alekseevna Panina

Russian State University of Management, Moscow, Russia
e-mail: polina.panina.21032001@gmail.com; SPIN code: none; ORCID: none

Abstract. This article examines theoretical approaches to the analysis of the competitive environment in order to identify their applicability and limitations in the specific context of the event business (event management market). The aim of the work is to critically evaluate the toolkit of classical

strategic models developed primarily for the manufacturing sector and to propose an adapted framework for analyzing competitive dynamics in the service industry, where intangible resources, creativity and relationships are key assets. The study provides a comparative analysis of the basic concepts through the prism of the characteristics of the service market: intangibility, inseparability of production and consumption, inconstancy of quality and inability to store. Based on the synthesis of theoretical provisions and industry specifics, an integrative model for analyzing the competitive environment of an event agency is being built, taking into account the role of human capital, reputation and network connections as key sources of sustainable advantage. The article has theoretical significance for the development of industry strategic thinking and practical value for managers of event companies seeking to develop a sound strategy in conditions of high dynamics and subjectivity of the market.

Keywords: competitive analysis, service industry, event business, event management, five forces model, strategic management, intangible assets, model adaptation, value chain, VRIO.

Область профессиональной организации мероприятий — это подвижный и разделенный на множество игроков сектор сервисной экономики. Его отличительные черты — острое соперничество, простота запуска нового бизнеса и фундаментальная роль неосязаемых ресурсов, таких как репутация и креативность. Когда типовые услуги могут быть быстро скопированы, а борьба за клиента снижает прибыль, агентству для достижения успеха необходимо досконально изучить свой рынок и создать прочную стратегию обособления от конкурентов.

Однако основные рамки стратегического анализа в менеджменте, включая знаковые модели вроде «пяти сил» Портера, рождались в эпоху доминирования промышленного производства. Как отмечают исследователи, «их прямое, неизменное применение к сфере услуг... сопряжено с существенными методологическими ограничениями». Это в полной мере относится к творческому и проектному формату event-бизнеса, где процессы и результаты сложно стандартизировать [3, с. 112].

Это формирует центральную исследовательскую и прикладную дилемму: насколько традиционные стратегические модели годятся для анализа конкуренции в сфере мероприятий и как их нужно модифицировать под ее уникальные условия? Целью данной статьи является критический разбор применимости основных стратегических моделей к анализу конкурентной среды в event-индустрии и последующее формирование целостной аналитической рамки.

Особенности услуги как продукта, описываемые моделью 4I, принципиально меняют поле конкуренции.

— Неосязаемость (Intangibility). Поскольку мероприятие нельзя «попробовать» заранее, борьба за клиента переносится в сферу управления его восприятием. Ключевыми становятся доказательства expertise: убедительное портфолио, рекомендации и способность вызывать доверие. «Репутация становится важнейшим конкурентным активом» [1, с. 65].

— Неразделимость процесса и результата (Inseparability). Услуга часто создается при участии заказчика. Поэтому сотрудники агентства, их умение общаться и понимать потребности, превращаются в часть конечного продукта. Конкуренция, таким образом, смещается в область привлечения талантов и безупречного качества каждого взаимодействия с клиентом.

— Изменчивость качества (Variability). Каждое событие уникально и зависит от множества факторов. Успех здесь определяется умением выстроить надежные внутренние процессы, сохранив при этом творческую гибкость и индивидуальный подход к содержанию.

— Несохраняемость (Perishability). Невостребованный временной слот для мероприятия безвозвратно теряется. Это усиливает конкуренцию за равномерную загрузку ресурсов и требует от агентств высокого мастерства в прогнозировании и проектном управлении.

В event-бизнесе эти характеристики проявляются особенно ярко, что приводит к формированию конкурентной среды, где формальные, структурные факторы (масштаб производства, доступ к сырью) часто уступают по значимости факторам мягким: глубине клиентских отношений, силе бренда работодателя, скорости обучения и адаптации.

В таблице 1 рассмотрим модель, фокусирующуюся на анализе отраслевой структуры для определения ее привлекательности и источников давления, что требует переосмысления в контексте сферы услуг [8, с. 17].

Таблица 1. Адаптация анализа пяти сил Портера для event-бизнеса

Сила Портера	Классическая интерпретация (промышленность)	Специфика в event-бизнесе и адаптация
Угроза появления новых игроков	Зависит от барьеров: капитальные затраты, экономия на масштабе, доступ к каналам сбыта.	Барьеры низки: стартовые инвестиции минимальны (фриланс-модель). Ключевые барьеры — репутационные и сетевые (доступ к проверенным подрядчикам, доверие заказчиков). Угроза высока, но многие новые игроки остаются в сегменте микробизнеса.
Рыночная власть поставщиков	Концентрация поставщиков, уникальность ресурсов.	«Поставщики» — это подрядчики (декораторы, кейтеринг, артисты, площадки). Их власть вариативна: для уникальных, эксклюзивных ресурсов (топ-спикер, редкая локация) — очень высока; для стандартных услуг — низка. Сеть надежных подрядчиков становится стратегическим активом агентства.
Рыночная власть покупателей	Концентрация покупателей, стандартность продукта.	Покупатели (корпоративные заказчики, частные лица) обладают высокой властью из-за прозрачности рынка и сложности оценки ex ante. Лобовые переговоры о цене. Дифференциация и создание уникальной ценности — ключ к снижению этой власти.
Угроза товаров-заменителей	Альтернативные способы удовлетворения потребности.	Высокая угроза. Корпоративный тренинг можно заменить онлайн-курсом, свадьбу — самостоятельной организацией, конференцию — вебинар-серией. Конкуренция ведется за эмоциональный опыт и дефицит живого общения, которые сложно заместить цифровыми продуктами.

Соперничество среди существующих конкурентов	Число игроков, темпы роста отрасли.	Фрагментация рынка, множество мелких игроков и фрилансеров. Соперничество многомерно: ценовое (в низком сегменте), креативное (в премиальном), репутационное. Часто конкуренция соседствует с кооперацией в рамках проектов.
--	-------------------------------------	--

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников

Модель полезна для структурирования мышления, но ее статичный, отраслевой взгляд должен быть дополнен анализом динамических способностей самого агентства противостоять этим силам.

Цепочка создания ценности (Value Chain) - портеровская цепочка, разделяющая деятельность фирмы на основные и вспомогательные процессы для поиска источников ренты, в event-бизнесе трансформируется. Наглядно это показано на рисунке 1 [2, с. 26].



Рис. 1. Цепочка создания ценности. Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников

Основное различие заключается в следующем: для индустрии событий главной функцией становится администрирование знаний, коммуникаций и эмоционального опыта. Традиционные этапы «Входящая логистика» и «Операции» заменяются на «Креативный процесс» и «Координацию проекта». Наибольшая стоимость формируется в фазах создания оригинальной концепции и безупречной организации живого действия. Это напрямую коррелирует с качеством человеческих ресурсов (как ключевой операции) и внутрикорпоративной культурой (как поддерживающей деятельности) [6, с. 158].

Наиболее адекватной теоретической основой для данного сектора представляется ресурсный подход, который рассматривает внутренние возможности компании как источник долгосрочного превосходства. «Критерий VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) идеально ложится на анализ ключевых активов агентства» [5, с. 76]:

— V (Ценность): Деловая репутация, подтвержденная история реализованных проектов, стратегические партнерства с постоянными заказчиками.

— R (Редкость): Авторский почерк рабочей группы, специальный доступ к определенным локациям или приглашенным экспертам, узкопрофильная экспертиза.

— I (Невоспроизводимость): Организационная среда, стимулирующая творческий поиск; устойчивые, надежные связи с поставщиками; собственные эффективные управленческие методики.

— O (Организованность): Наличие отлаженных процедур на всех этапах (от первого контакта с клиентом до пост-продакшена), позволяющих полностью реализовать потенциал указанных активов.

«Именно ресурсы, прошедшие проверку по всем четырем критериям VRIO, формируют основу для реальной, а не ситуативной, дифференциации» в этой сфере [4, с. 410].

На основе проведенного критического анализа предлагается многоуровневая модель, синтезирующая структурный и ресурсный подходы (таблица 2).

Таблица 2. Интегративная модель анализа конкурентной среды event-агентства

Уровень анализа	Ключевые вопросы	Инструменты и фокус
Макро- и отраслевой уровень	Каковы ключевые тренды (PEST-анализ)? Какова структура и привлекательность сегментов event-рынка?	Адаптированная модель 5 сил Портера с акцентом на репутационные барьеры и власть уникальных подрядчиков. Анализ стратегических групп конкурентов.
Уровень цепочки создания ценности	На каких этапах агентство создает уникальную ценность для клиента? Где находятся узкие места и зоны неэффективности?	Адаптированная цепочка создания ценности с фокусом на креативных и управленческих процессах. Бенчмаркинг ключевых процессов.
Ресурсный и компетенционный уровень	Какими ресурсами и компетенциями мы обладаем? Являются ли они источниками устойчивого преимущества?	VRIO-анализ ключевых нематериальных активов: команды, репутации, клиентской базы, сетей. Анализ динамических способностей к обучению и адаптации.
Уровень клиентского восприятия	Как клиенты воспринимают наше предложение? В чем наше реальное УТП в их глазах?	Картирование позиционирования и восприятия на рынке. Анализ драйверов выбора и «болей» клиента.

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников

Предлагаемый подход строится на последовательном анализе: от оценки внешних условий к внутренней диагностике ресурсов с последующей верификацией полученных выводов через призму рынка. Эта логика помогает избежать распространенной ошибки — фрагментарного применения разрозненных инструментов без видимой связи между ними.

Изучение теоретических подходов к анализу рыночного позиционирования в сегменте услуг, особенно в бизнесе событий, приводит к нескольким важным выводам. Эти заключения значимы как для академической дискуссии в области стратегий, так и для повседневного управления event-компаниями.

«Классические аналитические модели, созданные в рамках промышленной парадигмы, не могут быть механически перенесены на высокоспецифическое поле event-индустрии». Их некритичное использование ведет к формированию неполной картины, так как не учитывает саму сущность услуги, являющейся процессом, впечатлением и актом коммуникации. Вместе с тем, проведенный анализ демонстрирует, что такие модели сохраняют свою актуальность при условии их глубокой переработки. Главная их сила – в предложении упорядоченной схемы для размышлений. «Их ценность заключается в предоставлении структурированного мыслительного каркаса, который... позволяет систематизировать хаотичную на первый взгляд конкурентную динамику» [7, с. 78].

В результате исследования была установлена и обоснована иерархия применимости рассмотренных стратегических моделей к сфере организации мероприятий.

1. Ресурсная теория и анализ по критериям VRIO оказались наиболее продуктивными. В отрасли с минимальным значением физических активов и эфемерным результатом прочной основой для лидерства неизбежно становятся ресурсы, соответствующие четырем ключевым критериям. Репутация, уникальный творческий почерк команды, глубокие экспертные знания в нишевой тематике и отлаженные сети доверительных отношений с подрядчиками формируют тот самый «незыблемый фундамент», который ограждает агентство от жесткой ценовой борьбы.

2. Скорректированная концепция цепочки ценности переносит акцент с материальных операций на управление интеллектуальным капиталом и эмоциями. Ее центральными звеньями выступают разработка уникальной концепции, координация проекта и обеспечение безупречной реализации. Это меняет саму метрику эффективности: она оценивается не масштабами, а умением трансформировать творческую идею в безупречное переживание для заказчика.

3. Модель пяти сил конкуренции, сохраняя пользу для общей оценки индустрии, в стандартном виде предлагает излишне статичный снимок. Ее полезность возрастает при переосмыслении: так, барьеры входа становятся вопросом репутации, а угроза со стороны поставщиков — проблемой доступа к уникальным ресурсам. Соперничество же превращается в сложную игру, где ценовая конкуренция сочетается с проектным сотрудничеством.

На основе синтеза и критики был предложен интегративный, многоуровневый подход к анализу конкурентной среды event-агентства. Его ключевая особенность — отказ от единой универсальной схемы в пользу построения связной аналитической системы. Данная система реализуется через последовательные шаги:

- от изучения внешних трендов и отраслевой структуры,
- через оценку внутренних процессов,
- к тщательному аудиту ключевых нематериальных ресурсов,
- и финальной проверке их соответствия ожиданиям рынка.

Подобный алгоритм преодолевает разрозненность, увязывая внешние условия, внутренние компетенции и рыночное позиционирование в цельную логическую цепь.

Следовательно, конкурентная борьба в event-сфере — это в меньшей степени битва за материальные ресурсы, и в большей — соревнование в умении накапливать и применять нематериальные активы для создания эксклюзивного опыта. Соответственно, и анализ этой среды должен быть нацелен в первую очередь на диагностику потенциала агентства именно в этой области. Разработанная интегративная модель выступает в качестве методического ориентира для такого стратегического самоопределения, помогая выстраивать не ситуативные преимущества, а долгосрочную и устойчивую уникальность на изменчивом рынке.

Литература

1. Гольнев И.И. Совершенствование маркетинговой системы event бизнес-индустрии //Вестник науки. – 2025. – Т. 4. – № 6 (87). – С. 64-70.
2. Жук А.А., Ваганов А.А. Теоретические основы исследования конкурентной среды //Теоретическая экономика. – 2023. – № 6 (102). – С. 24-37.
3. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. – М.: ЛитРес, 2022.
4. Каннер Д.Д., Лысоченко А.А. Оценка состояния Event-индустрии в России в современных экономических условиях //Московский экономический журнал. – 2021. – № 7. – С. 388-395.
5. Кулешов Д.К. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – № 2А. – С. 73-79.
6. Кулешов Д.К. Формирование конкурентных стратегий в деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды //ЦИТИСЭ. – 2023. – № 1 (35).
7. Кучмухаметов Д.И. Проблемы и тенденции развития рынка event-услуг //Нормативно-правовые аспекты формирования информационного общества. – 2022. – С. 76-79.
8. Пинясова Н.А., Сулова Ю.Ю., Волошин А.В. Конкуренция и конкурентоспособность в современной парадигме экономического развития //Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 7. – С. 9-25.

References

1. Golnev I.I. Improving the Marketing System of the Event Business Industry // Science Bulletin. - 2025. - Vol. 4. - No. 6 (87). - Pp. 64-70.
2. Zhuk A.A., Vaganov A.A. Theoretical Foundations of the Study of the Competitive Environment // Theoretical Economics. - 2023. - No. 6 (102). - Pp. 24-37.
3. Egan D. Relationship Marketing. Analysis of Relationship-Based Marketing Strategies. - Moscow: LitRes, 2022.

4. Kanner D.D., Lysochenko A.A. Assessment of the State of the Event Industry in Russia in Current Economic Conditions // Moscow Economic Journal. - 2021. - No. 7. - Pp. 388-395.
5. Kuleshov D.K. Ensuring the Competitiveness of Service Enterprises // Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. - 2023. - Vol. 13. - No. 2A. - Pp. 73-79.
6. Kuleshov D.K. Formation of Competitive Strategies in the Activities of Service Enterprises in the Context of Developing a Competitive Market Environment // CITISE. - 2023. - No. 1 (35).
7. Kuchmukhametov D.I. Problems and Trends in the Development of the Event Services Market // Regulatory and Legal Aspects of the Formation of the Information Society. - 2022. - Pp. 76-79.
8. Pinyasova N.A., Suslova Yu.Yu., Voloshin A.V. Competition and Competitiveness in the Modern Paradigm of Economic Development // Bulletin of the Samara State University of Economics. – 2025. – No. 7. – P. 9-25.

Поступила в редакцию 10 апреля 2026 г.

Принята к публикации 17 апреля 2026 г.