

**А.Э. Исаева, С.В. Богданов,  
Ю.Ю. Петрунин, Т.В. Муртузалиева,  
Е.В. Слепенкова, В.М. Пурлик \***

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ В РАМКАХ РЫНОЧНОГО И РЕСУРСНОГО ПОДХОДОВ**

Статья посвящена интерпретации концептуальных подходов (рыночного и ресурсного) к формированию конкурентных преимуществ компаний. Сформулированы ключевые признаки классической бизнес-среды, и предпосылки, на которых базируются рыночный и ресурсный подходы. Выявлены различия между двумя противоположными подходами к конкуренции (по Портеру) — «быть лучшим» или «быть уникальным». Показана ограниченность подхода «быть лучшим», и доказано, что за уникальность (товара или способа) отвечает стратегия, а достигается уникальность за счет инноваций. Обращено внимание на то, что стратегический выбор компании осуществляют одновременно в пространстве результатов и пространстве рисков, поэтому это может привести как к успеху, так и к поражению (в этом и состоит суть стратегического парадокса). И сделан вывод, что чем более экстремальных (крайних) стратегий придерживается компания, тем больший стратегический риск она на себя принимает и это может привести как к получению большой прибыли, так и закончиться банкротством. Приведено обоснование Майкла Рейнора, что компании, стремящиеся избежать риска (реализующие гибридные стратегии) делают выбор в пользу более низкой прибыли (в пользу заурядности), но это

---

\* *Исаева Айгуль Эрнстовна* — аспирант факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: isaeva115@mail.ru

*Богданов Сергей Викторович* — кандидат исторических наук, доцент факультета государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Bogdanov@spa.msu.ru

*Петрунин Юрий Юрьевич* — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: petrunin@spa.msu.ru

*Муртузалиева Таира Велимагомедовна* — кандидат экономических наук, доцент факультета маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; *e-mail*: Murtuzalieva.TV@rea.ru

*Слепенкова Елена Васильевна* — кандидат экономических наук, доцент факультета маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; *e-mail*: Slepenskova.EV@rea.ru

*Пурлик Вячеслав Михайлович* — кандидат экономических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: Purlik@spa.msu.ru

утверждение в ряде случаев не находит подтверждения в реальности. Доказано практикой, что если компании удается быстро переходить с одной волны конкурентного преимущества на другую, то она может длительное время сохранять устойчивое конкурентное преимущество, представлен алгоритм такого перехода.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, традиционные рынки, рыночный подход, ресурсный подход, стратегический выбор, стратегический парадокс, гибридные стратегии.

The article is devoted to the interpretation of conceptual approaches (market and resource) to the formation of competitive advantages of companies. The key features of the classic business environment and the prerequisites on which the market and resource approaches are based are formulated. The differences were revealed between two opposite approaches to competition (according to Porter) — “to be the best” or “to be unique”. The limitedness of the “being the best” approach is shown, and it is proved that strategy is responsible for the uniqueness (of a product or method), and uniqueness is achieved through innovation. Attention is drawn to the fact that companies make strategic choices simultaneously in the space of results and in the space of risks, so this can lead to both success and failure (this is the essence of the strategic paradox). And the conclusion was made that the more extreme (extreme) strategies the company adheres to, the greater the strategic risk it takes upon itself, and this can lead to both obtaining large profits and ending in bankruptcy. Michael Raynor’s rationale is given that companies seeking to avoid risk (implementing hybrid strategies) make a choice in favor of lower profits (in favor of mediocrity), but this statement in some cases does not find confirmation in reality. It has been proven in practice that if a company manages to quickly move from one wave of competitive advantage to another, then it can maintain a sustainable competitive advantage for a long time; an algorithm for such a transition is presented.

**Key words:** competitive advantage, traditional markets, market approach, resource approach, strategic choice, strategic paradox, hybrid strategies.

Рыночный и ресурсный подходы используются, прежде всего, компаниями, функционирующими на традиционных (относительно стабильных и предсказуемых) рынках в классической бизнес-среде (в терминологии VCG)<sup>1</sup>. Классическая бизнес-среда характеризуется следующими признаками: стабильной отраслевой структурой, сформировавшимися основами конкуренции, предсказуемостью развития отрасли, высокой концентрацией отрасли, стабильностью используемых технологий, умеренным ростом отрасли, сложно под-

---

<sup>1</sup> См.: Ривз М., Хаанес К., Синха Джанмнеджая. Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Издательство «Э», 2016.

дающимися изменениями в отрасли и стабильностью используемой нормативно-правовой базы<sup>2</sup>.

Но условия ведения бизнеса постоянно усложняются, степень неопределенности повышается, горизонт планирования сокращается, разнообразие бизнес-среды, в которой приходится работать компаниям, увеличивается. Во все большем числе видов бизнеса конкурентные преимущества все быстрее копируются, технологии меняются, а у потребителей появляется все больше альтернатив<sup>3</sup>. Однако, несмотря на это, рыночный и ресурсный подходы продолжают сохранять свою практическую значимость благодаря качеству разработки своих концептуальных оснований.

### **Рыночный подход (школа позиционирования)**

Успех компании в отрасли обеспечивается за счет оптимального позиционирования на тех сегментах рынка, на которых она обладает конкурентным преимуществом. Поэтому стратегия, в рамках школы позиционирования, определяется как конкурентная позиция компании на рынке. А вот конкурентное преимущество может достигаться за счет: а) лидерства по издержкам; б) дифференциации. Компания может быть ориентирована на весь рынок, или на нишу рынка. В рамках рыночного подхода создаются и развиваются методы организационного анализа среды бизнеса. Они становятся информационной основой для принятия управленческих решений.

Школа позиционирования базируется на следующих основных предпосылках. В качестве первой предпосылки позиционной школы принимается положение, признающее в качестве исходной точки при разработке стратегии — окружение организации. Именно структура окружения, по мнению приверженцев данной школы, обуславливает эффективность стратегии организации и ее успех. Отрасль и ее структура являются теми решающими факторами, которые определяют поведение игроков на рынке и потенциал самого рынка. Как нельзя лучше передает суть принципа, лежащего в основе школы позиционирования, следующая фраза: «Скажи мне, в какой отрасли ты работаешь, и я скажу тебе, сколько ты зарабатываешь».

---

<sup>2</sup> См.: *Облой К.* Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013; *Прахалад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.

<sup>3</sup> См.: *Годин С.* Это маркетинг: о чем стоит задумываться каждому маркетологу, который хочет стать № 1. Москва: Эксмо, 2021; *Фейдер П.* Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Аналитик может исследовать окружение, используя для этого два измерения — конкуренцию и кооперацию. На оси конкуренции располагаются угрозы со стороны новых игроков рынка, внутриотраслевого соперничества и воздействия субституттов (товаро-заменителей). На оси кооперации находятся: поставщики — компания — потребители. По двум осям (конкуренции и кооперации) образуется давление, которому компания должна противодействовать. Очевидно, что это давление компания должна рассматривать и как результат собственных агрессивных действий. Самым важным для компании в любой ситуации является выяснение того, какое из давлений является для нее главным. Если компания опасается, прежде всего, выхода на рынок новых конкурентов, то ее стратегия должна быть направлена на возведение барьеров входа. В том случае, если ключевой проблемой для компании становится повышение давления со стороны потребителя, то она должна его ликвидировать (или хотя бы ослабить влияние). Это компания должна сделать самостоятельно, или совместно с конкурентами, используя инструменты, обеспечивающие увеличение масштабов ее деятельности (слияния и поглощения, стратегические альянсы и прочие)<sup>4</sup>.

Наиболее известным аналитическим инструментом анализа окружения является модель пяти сил Портера<sup>5</sup>. Именно эти пять сил (пять факторов) — уровень соперничества среди игроков рынка, являющихся конкурентами; рыночная власть поставщиков; рыночная власть потребителей (являющихся постоянными клиентами отрасли); угроза появления на рынке новых игроков; угроза появления на рынке продуктов-заменителей — определяют структуру отрасли. Взглянув на структуру отрасли можно узнать всю нужную о ней информацию. Как «работает» отрасль, можно увидеть из анализа пяти сил конкуренции, а понять отраслевую прибыльность помогает структура отрасли (проведенные исследования позволили Портеру выявить взаимосвязь между структурой отрасли и ее возможностью обеспечивать получение прибыли). Влияние такой категории, как структура отрасли, на прибыльность намного важнее всех иных, которые по природе своей более стихийны. При этом какими бы

---

<sup>4</sup> См.: *Гохан П.А.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Паблишер, 2017.

<sup>5</sup> *Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: «И.Д. Вильямс», 2010; *Портер Е.М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

разными ни были отрасли, в них действуют одни и те же факторы. Различие проявляется (в зависимости от характера отрасли) только в соотношении между факторами и значимостью каждого из них. Причем каждый фактор (каждая из пяти сил) имеет прямое отношение к прибыльности отрасли. И чем более мощной оказывается сила (фактор), тем больше ее влияние на цены или издержки (возможно и на то, и на другое вместе). Очевидно, что тем менее инвестиционно привлекательной (в данной ситуации) оказывается конкретная отрасль для работающих в ней компаний. Мы помним, что структура отрасли всегда исследуется с точки зрения тех компаний, которые уже присутствуют на этом отраслевом рынке. Для того чтобы отрасль стала доступной для потенциальных новичков, им необходимо еще преодолеть барьеры для вхождения в отрасль. Именно по этой причине, отрасль, являющаяся привлекательной для действующих в ней компаний, может быть непривлекательной для фирм, имеющих намерения в нее войти.

Цены, как известно, отражают оценку потребителями предложений, которые делает для них отрасль, и сколько они готовы за них платить (взвесив все возможные альтернативы). В затратах учитываются все ресурсы, которые используются в процессе конкуренции (включая и затраты на капитал). Именно отрасль превращает ресурсы в создаваемую стоимость. В том случае, если отрасль создает очень небольшую стоимость для своих потребителей, то цены еле-еле будут покрывать издержки производства. А вот если отрасль создает большую стоимость, то понимание структуры отрасли имеет большое значение, так как позволяет понять, кому достается большая часть созданной стоимости. Бывают и ситуации, когда отрасли производят высокую стоимость, как для своих клиентов, так и для поставщиков, в то же время усилия действующих на рынке игроков вознаграждаются слабо. Так бывает, и этому есть объяснение. Таким образом, отраслевой потенциал прибыли конкретной отрасли зависит от относительной мощи пяти сил и их конкретной конфигурации, потому что они оказывают непосредственное воздействие на цены и издержки отрасли. И конкуренция в бизнесе по своей сути сводится к борьбе за прибыль и созданную в отрасли стоимость. И необходимо всегда держать в виду значимость влияния на прибыль цены и затрат.

Понимание конкурентной структуры отрасли, по мнению Портера<sup>6</sup>, очень важно для достижения компанией успеха. Для этого

---

<sup>6</sup> См.: *Магретта Дж.* Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

необходимо провести статистический и динамический анализ. Проведение статистического анализа позволяет выявить причину, определяющую силу влияния конкурентной структуры на достижение компанией в отрасли определенного уровня рентабельности (высокого, среднего, низкого). Динамический анализ позволяет выявить, каким образом под воздействием во времени конкретных стратегий компаний изменяется структура отрасли.

Суть второго положения позиционной школы заключается в том, что стратегия всегда формулируется с точки зрения конкуренции. Если отсутствуют конкуренты, то рассуждать о конкуренции, с точки зрения позиционной школы, не имеет смысла. Стратегия должна обеспечить выигрыш (рыночный успех), который достигается благодаря победе над конкурентами. Иными словами, суть конкуренции (по Портеру) заключается в борьбе с конкурентцией. Цель компании — создание ценности для потребителя и получение прибыли. Прибыль конкретной компании есть функция рентабельности отрасли, умения распоряжаться надлежащим образом своими ресурсами и воздействия конкурентов. Если предположить, что компания намерена продолжать функционировать в своей отрасли, то сутью ее экономической стратегии будет уничтожение конкурентов, потому что в этом случае она сможет увеличить свою долю на рынке, рыночную власть (способность влиять на цены и взаимоотношения с контрагентами) и прибыль. В конкурентных играх, моделируемых с помощью теории игр, происходит процесс уничтожения конкурента (в простейших ситуациях, когда на кону стоит определенная сумма, выигрыш одной компании является проигрышем другой).

Третья основная предпосылка позиционной школы связана с определением базовых конкурентных стратегий. Первоначально у Портера в работе «Конкурентная стратегия и в работе «Конкурентное преимущество» было три базовых варианта конкурентной стратегии: 1) абсолютное лидерство в издержках; 2) дифференциация; 3) фокусирование. Стратегия фокусирования рассматривалась Портером как одна стратегия, существующая в двух разновидностях для узкого сегмента покупателей (или рыночной ниши)<sup>7</sup>. В настоящее время по-прежнему доминирует концепция Портера (ее дополненная версия классификации трех стратегий). Сущность

---

<sup>7</sup> См.: *Портер Е.М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 72–86; *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 37–46.

дополнения заключается в том, что стратегия фокусирования разделена на две стратегии и добавлена стратегия оптимальных издержек или гибридная стратегия. В результате использования двух факторов (широкого или узкого целевого рынка и низких издержек или дифференциации) получается пять основных стратегий конкуренции: 1) стратегия низких издержек (на всем рынке); 2) стратегия широкой дифференциации; 3) сфокусированная стратегия на базе низких издержек; 4) стратегия сфокусированной дифференциации; 5) стратегия оптимальных издержек<sup>8</sup>.

Быть лучшим<sup>9</sup> и быть уникальным — это крайние подходы к конкуренции (крайние способы достижения конкурентного превосходства). Реальная практика всегда более разнообразна и менее определена по сравнению с концепциями и инструментами, представляющими собой всего лишь модели реальности. Большинство компаний ведут борьбу где-то посередине двух противоположных (крайних) типов конкуренции, описанных Портером. Их подход к конкуренции обычно сочетает (в разной степени) оба типа конкуренции. Причем именно стратегия (стратегические решения) отвечает за уникальность (товара или способа), которая достигается с помощью инноваций<sup>10</sup>. Именно благодаря успешной стратегии

---

<sup>8</sup> См.: Томпсон-мл. А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. М.: ООО «И.Д. «Вильямс», 2015. С. 222–223.

<sup>9</sup> Для большинства руководителей суть конкуренции сводится к тому, чтобы быть лучшим. Майкл Портер считает совершенно неправильным такое понимание конкуренции. И дело не только в том, что во многих сферах деятельности такое понятие, как «самое лучшее», не существует (может не существовать). Если компания придерживается подобной стратегии, то она может достичь только посредственной эффективности. В том случае, если многие компании начинают производить одни и те же продукты и делают это одним и тем же способом (стремясь стать лучшими), то прибыльность уничтожается (потому что со временем уничтожается различие между компаниями, и они переходят к конкуренции по цене). О сути конкуренции на основе операционной эффективности и ее последствиях для всех соперничающих компаний можно прочитать в монографии В.М. Пурлика. См.: Пурлик В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / М.: Издательство Юрайт, 2020. С. 66–71; Подробнее о двух радикально противоположных подходах — быть лучшим и быть уникальным — можно прочитать в работе: *Магретта Дж.* Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 31–48.

<sup>10</sup> Пизано Г. Креативное созидание: Системный подход к инновациям в крупных компаниях. М.: Альпина Паблишер, 2020; *Таке г., Рамануджам М.* Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены. М.: Библиос, 2017.

компания добивается конкурентного преимущества<sup>11</sup>. Для того чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо, чтобы стратегия компании была способна «отбить» все попытки конкурентов, имитировать ее ценностное предложение<sup>12</sup>. Чтобы удовлетворить спрос потребителей недоступными на данный момент для конкурентов способами, необходимо сделать стратегический выбор в пользу уникальных качеств продукта или возможностей. Как раз стратегический выбор и является сильным фактором успеха, потому что делает стратегию очень сложной для имитации. В том случае, если компания стремится снизить стратегический риск, то она осуществляет вложения лишь в те решения, которые уже проверены практикой. Иными словами, она дожидается, пока другие фирмы сделают за нее стратегический выбор, чтобы посмотреть, что у них получится. Если их выбор окажется удачным, то это позволит первопроходцам в течение определенного периода работать в условиях относительно низкой конкуренции. Те компании, которые выйдут на рынок после первопроходцев, будут рисковать меньше, меньше будет у них и прибыль. Но если их (первопроходцев) стратегический выбор окажется ошибочным, то им может понадобиться много времени, чтобы сделать вторую попытку (новый стратегический выбор).

Следовательно, крайние стратегии (по Рейнору) являются самыми прибыльными для компании, но это и самые «экстремальные» стратегии. Выбрав одну из них — лидерства по издержкам или индивидуализации (дифференциации) продукции — компании подвергают себя большей вероятности банкротства в связи с тем, что увеличивается стратегический риск. Если компания стремится получить как можно большую прибыль, то она вынуждена как можно сильнее дифференцировать себя от конкурентов, тем самым принимая на себя все больший стратегический риск и подвергая себя все большей опасности.

Компании, которые добились наибольших успехов, имеют на много больше общего с банкротами, чем с теми фирмами, которым удалось выжить. Исследования показывают, что часто основным фактором, разделяющим успех и провал, является везение (счастли-

---

<sup>11</sup> Об инструментах, обеспечивающих создание нового рынка, можно прочитать в книге: *Ким Чан В., Моборн Р. Переход к голубому океану. За пределами конкуренции.* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

<sup>12</sup> Как оставаться лучшим, не участвуя в конкурентной гонке (за звание № 1 на рынке) можно прочитать в книге: *Саймон С. Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке.* Москва: Эксмо, 2020.

вый случай). *Противоположностью успеха*, если компания стремится избежать рисков (на этапе принятия стратегических решений), является, по мнению Майкла Рейнора, не провал, а *заурядность*<sup>13</sup>. Практика показывает, что большинство компаний ради возможности выжить предпочитают реализовывать гибридные стратегии, сознательно снижая риск и тем самым делая выбор в пользу более низкой прибыли. Однако данное утверждение справедливо не всегда. Пример компании Zara<sup>14</sup> и других показывает, что и гибридные стратегии могут обеспечивать достижение высоких финансовых результатов.

Таким образом, стратегический выбор оказывает существенное влияние на траекторию развития компании в будущем и изменяет содержание ее деятельности в текущем периоде. В связи с тем, что стратегический выбор компании осуществляют одновременно в пространстве возможностей (возможных результатов, успехов) и пространстве рисков, то это может привести фирмы как к успеху, так и к поражению. Чем более амбициозные цели ставит компания перед собой, тем выше риски и, соответственно, прибыль, но тем выше и вероятность ее банкротства. В этом и состоит суть стратегического парадокса.

Всем стратегиям Портера можно дать интерпретацию в зависимости от положения на прямой между лидерством по издержкам и индивидуализацией (дифференциацией) продукции. С помощью двух этих измерений определяется «стратегическое пространство». Уровень технологического развития и самые совершенные методы управления в конкретный момент времени определяют границу производственных возможностей (или, если выразиться более прозаичным языком, они определяют, что может произвести компания и с какими издержками).

Последней (четвертой) предпосылкой позиционной школы является положение о том, что на многих рынках для того, чтобы добиться успеха, необходимо быть или большим или относительно малым, потому что зависимость на этих рынках между долей рынка и отдачей на капитал выражается U-образной кривой. Поэтому одна часть компаний (большие фирмы) достигает высокой рентабельности за счет экономии от масштаба деятельности<sup>15</sup>, вторая часть за счет обслуживания узкого сегмента рынка.

---

<sup>13</sup> Рейнор М. Стратегический парадокс. М.: Издательство Юрайт, 2009. С. 11.

<sup>14</sup> См.: О'Ши К. Феномен ZARA. Москва: Эксмо, 2020.

<sup>15</sup> См.: Харилло К.Х. Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.

## Ресурсный подход (школа ресурсов)

В ресурсном подходе (школе ресурсов) компания рассматривается как совокупность активов (ресурсов) и умений<sup>16</sup>. Это утверждение является первым (отправным) фундаментальным положением ресурсного подхода. Активы — это то, во что компания вкладывает деньги, в надежде получить доход (то, что она имеет и/или контролирует). Очень важно для организации владеть стратегическими активами. К стратегическим активам, как правило, относятся репутация компании, бренды организации, ноу-хау работников, связи с клиентами, накопленные знания, лояльность клиентов и прочие. Умения обладают характером процессов. Если компания, используя свои стратегические активы, выполняет отдельные виды деятельности лучше всего, то такие умения являются стратегическими умениями. Очевидно, что чем большими умениями обладает компания, тем эффективнее она может эксплуатировать существующие, и быстрее приобретать и накапливать наиболее качественные для нее активы. Активы должны создавать добавленную стоимость для потребителей. Если у компании нет стратегических умений, как это сделать (создать добавленную стоимость), то сами по себе активы ничего не значат. Компании должны постоянно думать о том, как создать новый тип умений. Те инновационные компании, которым удастся создать новый (специфический) тип умений, позволяющий

---

<sup>16</sup> Навыки и умения, точнее, «набор взаимосвязанных навыков и технологий» Хамел и Прахалад называют компетенциями или способностями. См.: Хамел г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. С. 32, 177, 178. «Ключевая компетенция, несомненно, является источником конкурентного преимущества, поскольку она уникальна и влияет на потребительскую ценность и цену продукта. Однако не все конкурентные преимущества являются ключевыми компетенциями. Равно как каждая ключевая компетенция является критическим фактором успеха, но не все критические факторы успеха будут ключевыми компетенциями. Фирма может иметь лицензионное соглашение, дающее ей доступ к уникальной технологии, или получить эксклюзивную лицензию на ввоз некоего продукта; заводы могут находиться поблизости от источников сырья или в районе с дешевой рабочей силой; потребители предпочитают покупать у данной компании, потому что она распространяет продукцию местного производства или, наоборот, импортную, и т.п. — все это примеры конкурентных преимуществ, каждое из которых служит критическим фактором успеха, не являясь ключевой компетенцией» ... «Ключевая компетенция определяется своим названием: это способности, навыки, умения. Какая-то фирма может обладать многими преимуществами по сравнению с конкурентами, но эти преимущества не опираются на навыки и способности. Подобные преимущества не становятся менее ценными или менее важными для успеха, однако ими следует управлять совсем по-другому, не так, как компетенциями, использующими человеческий капитал». Там же. С. 182.

им использовать активы более эффективным способом, чем в других компаниях, добиваются успехов.

Вторым важным положением ресурсного подхода является утверждение, что компания создает свое конкурентное преимущество путем превращения совокупности ресурсов и умений в ключевые компетенции организации. По мнению Хамела и Прахалада, корни конкурентного преимущества скрываются в «способности создавать (самым дешевым способом и быстрее, чем конкуренты) основные умения, которые генерируют новые продукты<sup>17</sup>. Настоящим источником преимущества является способность менеджерского состава консолидировать в рамках всей корпорации технологии и производственные умения и превращать их в компетенции, которые позволяют конкретным единицам бизнеса быстро адаптироваться к изменяющимся возможностям»<sup>18</sup>.

Ключевые компетенции позволяют ответить на вопрос о том, что (с помощью каких умений) и почему (используя какие активы) компания способна делать очень хорошо и наиболее конкурентным способом. Очевидно, что к ключевым умениям компании *McDonald's* можно отнести следующие: выбор месторасположения, стандартизация рабочих процессов, технология быстрого обслуживания на качественном уровне, формирование доброжелательной атмосферы обслуживания клиентов. Компания *McDonald's* обеспечила себе превосходство над конкурентами благодаря формированию цепи поставок (обеспечивающей быстрые и надежные поставки продуктов в рестораны), минимизации затрат и поддержанию цен на низком уровне. Конкурентными преимуществами *McDonald's* являются очень высокий уровень узнаваемости бренда в мире, имидж популярной компании общественного питания с очень быстрым обслуживанием и вкусной едой, а также очень большие объемы продаж. Несмотря на попытки других игроков рынка скопировать конкурентное преимущество *McDonald's*, оно сохраняет свою силу, и у конкурентов нет пока возможности обойти лидера.

---

<sup>17</sup> О радикальных идеях и инновационных инструментах, позволяющих захватывать новые рынки и обеспечивать компаниям лидирующие позиции в долгосрочной перспективе, смотри следующие книги: Энтони С., Джонсон М., Синфилд Дж., Олтман Э. Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. М.: Альпина Паблишер, 2018; Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. М.: Интеллектуальная Литература, 2020.

<sup>18</sup> Цит. по: Облой К. Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013. С. 109.

Есть у ресурсного подхода (школы ресурсов) и третье важное положение (третья предпосылка). Эта предпосылка нацелена на выявление причины, почему именно данные ресурсы и умения являются наиболее ценными и позволяют компании создавать конкурентное преимущество. Исследования показывают, что ресурсы и умения (и создаваемые на их основе ключевые компетенции) являются тем более ценным исходным материалом для разработки стратегии, чем сложнее конкурентам их имитировать и заместить субститутами. Это возможно (применительно к стратегическим ресурсам, как полагает школа ресурсов), когда ресурсы являются не только ценными, но и редкими. В качестве основных причин, определяющих ограничение имитации ресурсов, обычно называют следующие: уникальность, история, неясность причинно-следственных связей (между успехом и его условиями).

Несмотря на теоретическую привлекательность ресурсного подхода, он достаточно абстрактен, в связи с тем, что отсутствует операционализация основных концепций и категорий. «Что в действительности означает понятие «ключевая компетенция фирмы? Как фирма их приобретает? Когда они становятся по-настоящему уникальными и ценными, и почему именно эти компетенции, а не другие? Как защитить их от имитации на длительный срок? Каким образом ключевые компетенции позволяют создавать базовые продукты? Каким образом следует организовать обмен ключевыми компетенциями между единицами бизнеса, продуктами и рынками? Подобные вопросы можно задавать десятками»<sup>19</sup>.

При ответе на перечисленные выше вопросы школа ресурсов использует в основном метафоры и примеры успехов конкретных компаний, их компетенции, слишком упрощая объяснения успехов. Несмотря на то, что примеры интересны и поучительны, но они не позволяют получить ответы на конкретные вопросы, связанные с ключевыми компетенциями, которые позволили бы осуществить диагностику компании и разработать стратегию ее развития в будущем. Понятно, что компания может попытаться создать ресурсы и компетенции успешных организаций (чтобы повторить их опыт), но для того, чтобы разработать стратегию необходимо другое. Школа ресурсов может объяснить успех любой компании в категориях ресурсов и умений, но с конкретными практическими рекомендациями у нее большие затруднения. Объяснять успех компании ее

---

<sup>19</sup> Интервью Б. Гейтса в Business Strategy Journal, 1997. Цит. по: *Облой К.* Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013. С. 121.

ключевыми компетенциями или умениями и преподносить успехи в качестве основ для выводов, это не сложно. Существенно труднее выявить, каких именно компетенций недоставало неэффективной компании (или обанкротившейся). Возможно, компетенции, которыми владела компания «устарели» или были недостаточно эффективными? Или руководство компании допустило серьезные ошибки? Или произошло резкое непредвиденное изменение бизнес-среды? Почему, обладая ключевыми компетенциями и накопленным опытом, компания в одной (определенной) бизнес-среде может успешно работать, а в другой ее ожидает провал? При ответе на подобные вопросы (и с конкретным объяснением реальных ситуаций неэффективности) школа ресурсов испытывает серьезные затруднения. Это объясняется тем, что школа ресурсов, это, прежде всего, концепция (модель) объяснения успеха. Как, впрочем, и большинство иных концепций<sup>20</sup>.

Очевидно, что классическая стратегия, при правильном ее применении, может оказаться очень эффективной и обеспечить доминирующую позицию компании на рынке. В связи с тем, что среда бизнеса предсказуема, и изменения в ней постепенны, то благодаря постоянным незначительным усовершенствованиям в деятельности можно добиться относительно устойчивого конкурентного преимущества. Масштаб бизнеса позволяет еще больше укрепить преимущества компании и снизить ее затраты по сравнению с прямыми конкурентами. По мере дальнейшего роста размера компании и накопления опыта, лидерство по издержкам позволяет снизить цены и обеспечить за счет этого еще большее увеличение масштаба деятельности компании. Преимущество масштаба позволяет лидерам рынка достичь и удерживать не только низкие затраты, но и более высокую рентабельность, по сравнению с намного меньшими по масштабам фирмами-конкурентами. Опережающее создание компанией компетенций, которые обеспечивают переход к завтрашним возможностям, и поиск новых способов применения существующих ключевых компетенций, позволит организации претендовать на лидирующую роль на рынке.

Следовательно, успехи организаций, функционирующих на «традиционных» (относительно стабильных и предсказуемых)

---

<sup>20</sup> См. Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017; О значимости бизнес-моделей в достижении успеха компаний можно прочесть в статье: Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 3–21.

рынках, как уже подчеркивалось выше, объясняются на основе рыночного или ресурсного подхода. Выделены основные предпосылки (положения) каждого из них.

В качестве ключевых предпосылок рыночного подхода обычно перечисляют следующие: 1) среда бизнеса является исходной точкой для разработки и анализа стратегии. Именно она определяет эффективность реализации стратегии; 2) суть стратегии сводится к борьбе с конкуренцией; 3) источник конкурентного преимущества компании — базовые конкурентные стратегии; 4) для того чтобы достичь высокой отдачи на сделанные инвестиции, компания должна быть или большой (или относительно малой, специализирующейся на узкой рыночной нише). В числе основных положений ресурсного подхода, можно выделить следующие: 1) компания рассматривается как совокупность активов (ресурсов) и умений; 2) создание конкурентного преимущества осуществляется путем трансформации (превращения) ресурсов и умений компании в ключевые компетенции; 3) ценность ресурсов (вместе с умениями) и создаваемых на их основе ключевых компетенций тем ценнее для разработки и реализации стратегии, чем сложнее конкурентам их копировать или заместить субститутами.

### **Эволюция конкурентного преимущества компании**

Идея устойчивого конкурентного преимущества в условиях нестабильной и неопределенной среды все чаще ставится под сомнение. Все большему числу компаний приходится работать в условиях гиперконкуренции<sup>21</sup>. Все большее число профессионалов считают, что конкурентное преимущество больше не является устойчивым. Современная стратегия компании (конечная цель разработки стратегии) должна основываться на концепции *преходящего* (временного) конкурентного преимущества<sup>22</sup>. Это означает, что

---

<sup>21</sup> Термин «гиперконкуренция» ввели в оборот Рич Д'Авени и Йан Макмиллан. Этот термин используется для характеристики рынков, на которых конкурентное преимущество в результате жесткого конкурентного соперничества быстро утрачивается. В этом случае можно говорить о *преходящем* конкурентном преимуществе. Более подробно см.: *D'Avener R.A., Gunther R.E. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. NY, Toronto: The Free Press, 1994. xix, 421; *MacMillan I.C. Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative // Academy of Management Executive*. 1988. 2 (2). P. 111–118.

<sup>22</sup> В конце 1990-х Шона Браун и Кэтлин Эйзенхардт в книге «Конкуренция на грани: стратегия как структурированный хаос» показали, что ни одна стратегия не может быть успешной бесконечно долго. Авторы как раз и акцентируют свое внимание на том, что относиться к любой стратегии необходимо как к временному

системы и структуры, созданные для извлечения экономической выгоды с помощью конкурентных преимуществ, должны меняться настолько быстро, насколько быстро меняется конкурентная среда. Если рассматривать конкурентное преимущество в виде волн (предложение Йана Макмиллана<sup>23</sup>), тогда задачей специалистов по стратегии является выявление краткосрочных возможностей и разработка стратегических инициатив по переводу компании с одной создаваемой волны конкурентных преимуществ на другую.

Эволюцию конкурентного преимущества компании можно представить в виде процесса (или волны), состоящего из следующих этапов: 1) создание бизнеса; 2) усиление конкурентного преимущества; 3) эксплуатация (использование) преходящего конкурентного преимущества; 4) реконфигурация (обновление конкурентного преимущества или запуск новой волны преимущества); 5) разборка прежней конструкции<sup>24</sup>.

На этапе создания (запуска) бизнеса происходит структуризация компании, выявляются новые возможности, выделяются ресурсы и формируется команда, нацеленная на создание нового. Инновации появляются именно в этот период. Если удастся успешно воспользоваться открывшимися возможностями, то бизнес переходит к следующему этапу — периоду наращивания (усиления) полученного преимущества. Усиление конкурентного преимущества начинается сначала с отдельных сегментов, затем их число постепенно расширяется, что позволяет, в конечном итоге, более активному развитию бизнеса. Для увеличения масштабов бизнеса внедряются новые системы и процессы. Компания также осуществляет эксперименты по предложению новых продуктов на всех сегментах рынка. Важнейшее значение здесь чаще всего имеет

---

явлению, что конкурентное преимущество является преходящим, и необходимо фокусироваться на создании новых источников преимуществ. Следует также компаниям, по утверждению авторов, избегать двух видов крайностей: 1) придерживаться соблюдения чрезмерного порядка; 2) допускать полное отсутствие порядка. Одним словом, когда рыночное пространство изменяется быстро и непредсказуемо, компании необходимо генерировать постоянный неослабевающий поток конкурентных преимуществ. Именно от способности организации постоянно обновляться зависит, в конечном итоге, ее успех. См.: *Brown Sh.L., Eisenhardt K. Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business Review Press, 1998.

<sup>23</sup> *MacMillan I.C. Seizing Competitive Initiative // The Journal of Business Strategy*. 1982. 2 (4). P. 43.

<sup>24</sup> Подробнее см.: *Маграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества*. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

скорость<sup>25</sup>. Если компания достаточно медленно осуществляет наращивание масштабов своего бизнеса, то конкуренты могут попытаться делать то же самое, но только быстрее. Если им это удастся сделать, то компания может потерять свою уникальность и перестанет от них отличаться. Если же наращивание масштабов бизнеса осуществляется быстро и успешно, то компания имеет возможность иногда в течение довольно длительного периода получать приемлемую прибыль, эксплуатируя (используя) свое преимущество. На этапе эксплуатации преходящего конкурентного преимущества компания за счет уникальной дифференциации добивается отличия по сравнению с конкурентами (что особенно ценят ее потребители) и пользуется выгодами подобного положения. Именно на этом этапе компании, как правило, удается увеличить рыночную долю и повысить эффективность бизнеса. Расширяется клиентская база компании. Цены и маржа прибыли компании остаются привлекательными для конкурентов, которые стремятся ее опередить. Несомненно, цель компании в этой ситуации заключается в том, чтобы выявить механизм продления периода эксплуатации имеющихся преимуществ, не забывая о том, что в конечном итоге они все равно будут утрачены (в связи с тем, что они преходящие). При этом на этапе использования преимущества компания акцентирует внимание на ключевых направлениях деятельности, по которым она имеет превосходство над остальными игроками рынка. По этим направлениям деятельности менеджеры управляют конкурентными действиями и противодействуют шагам своих соперников, а также создают компетенции для осуществления следующих инноваций. При этом компании, добившиеся высоких темпов роста, занимаются инновациями постоянно. Это связано с тем, что инновации в этих компаниях отнесены к ключевым видам деятельности, и ими должен заниматься каждый работающий. Менеджеры стремятся добиться того, чтобы их новые преимущества были связаны с ключевыми направлениями деятельности. И еще они должны отслеживать возможности и угрозы, появляющиеся в других областях деятельности (наряду с основными). Через какое-то время существующие преимущества уже не могут обеспечивать приемлемый для компании результат. Это значит, что профильные раньше активы превращаются в непрофильные. В этой ситуации компания должна переключить активы, связанные с существующими преимуществами

---

<sup>25</sup> См.: Хоффман Р., Йе К. Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света. М.: Альпина Паблицер, 2019; Остайчер Е. Масштабирование, или как заставить ваш бизнес расти. М.: 1000 бестселлеров, 2019.

ми, на формирование ресурсной базы, необходимой для перехода к следующему преимуществу.

В мире преходящих преимуществ модель бизнеса всегда будет проверяться на прочность, а это значит, что через какое-то время необходимо изменить конфигурацию и осуществить обновление используемого преимущества. По сути, речь должна идти о запуске новой волны преимущества. Процесс реконфигурации является важнейшим этапом в эволюции преимущества компании для достижения успеха. Именно в процессе реконфигурации осуществляется переход активов, людей и возможностей от одного преимущества к другому. Несомненно, компания должна постоянно осуществлять переоценку значимости своих ключевых видов деятельности, для того чтобы своевременно осуществлять корректировку их структуры. Обычно, когда осуществляется реконфигурация, то людей, которые принимали участие в наращивании бизнеса или эксплуатации преимущества, переводят на другие участки работы. Что касается активов, то они перераспределяются. Одним словом, в ситуациях с преходящим преимуществом, компания должна своевременно осуществлять реорганизацию своих структур и процессов. Изменение своей структуры компании осуществляют для того, чтобы повысить потенциал роста. Организационная структура является объектом постоянных изменений<sup>26</sup>. В том случае, если прежняя структура сохраняется в течение слишком длительного времени, то это приводит к инерции, из-за чего она не способна адаптироваться к новым возможностям, которые у нее появляются. Если существующее преимущество оказывается исчерпанным, а к новому преимуществу компания не смогла перейти, осуществляется «разборка» прежней конструкции. В ходе этого процесса компания избавляется от тех активов, которые в будущем ей уже не понадобятся. Она может их продать, либо использовать на других направлениях деятельности. Одним словом, для того чтобы воспользоваться новыми возможностями, компания должна не только изменить конфигурацию прежних структур, но и правильно распорядиться своими активами, которые уже встроены в существующие структуры. Несмотря на то, что многие из них могут по-прежнему являться важными для вашей компании, но они уже не создают инновационных возможностей для роста бизнеса. Но если активы никаких возможностей для роста компании больше предоставить не могут, их нужно

---

<sup>26</sup> См.: *Сандермоен Ш.* Организационная структура: Реализация стратегии на практике. М.: Альпина Паблишер, 2020.

вывести из управления соответствующими видами деятельности. Придет время, когда большинство имеющихся активов будет выведено из любого использования. Причем процесс разборки должен осуществляться как можно быстрее, так как он связан с расходом ресурсов. И разборку прежней конструкции следует начинать уже тогда, когда бизнес еще находится в жизнеспособном состоянии, а не тогда, когда он уже обречен и другого выхода нет.

Многие организации основное внимание уделяют этапу эксплуатации преимуществ, а к остальным этапам волны преходящего преимущества интерес слабый. От этого страдает бизнес, так как для различных частей волны преимуществ нужно использовать различные подходы и разные наборы необходимых навыков и умений. На первых двух этапах (создания бизнеса и наращивания преимуществ) компания нуждается в новаторах и экспериментаторах, чувствующих себя комфортно в условиях неопределенности и готовых всегда учиться. На этапе реконфигурации у компании существует потребность в специалистах, обладающих навыками перевода с одной волны преимуществ на другую. Для этапа использования (эксплуатации) преимуществ хорошо подходят специалисты, способные проектировать эффективные бизнес-процессы и заниматься рутинными процессами (выполнять повторяющиеся виды работ). Для этапа разборки прежней конструкции нужны специалисты, способные как можно раньше заметить признаки упадка, умеющие и не боящиеся принимать непопулярные решения, связанные с прекращением бизнеса.

Очевидно, что любая компания (вне зависимости от уровня ее сложности) может сталкиваться с трудностями, которые частично могут объясняться тем, что в один и тот же момент времени в организации может быть одновременно несколько волн преимуществ, находящихся на различных этапах. И тогда одной из важнейших задач руководителя компании становится согласованное управление всеми волнами преимуществ.

Таким образом, качественная система управления и хорошо узнаваемые бренды, которые компания создает сегодня, могут завтра оказаться недостаточными для сохранения лидирующих позиций в условиях ужесточения глобальной конкуренции. Высокая неопределенность относительно будущего вынуждает компанию рисковать, инвестируя в новые направления бизнеса, а также переводя ресурсы из ослабевающих направлений в более надежные объекты инвестирования. Иными словами, если конкурентное преимущество недолговечно, то руководители компаний не должны

цепляться за прошлое. Они должны корректировать предыдущий сценарий реализации стратегии, как только поймут, что он не соответствует нынешним темпам стратегических изменений. А значит, и конкурентные стратегии компаний должны опираться на постоянно обновляемый набор стратегических моделей и инструментов, чтобы организации могли оставаться в числе победителей в течение длительного периода времени. Другими словами, успешно конкурировать во все более динамично меняющейся и неопределенной среде смогут лишь те компании, которые научатся быстро «бежать по волнам», своевременно переходя с одной волны конкурентного преимущества на другую.

## Литература

- Годин С. Это маркетинг: о чем стоит задумываться каждому маркетологу, который хочет стать № 1. Москва: Эксмо, 2021.
- Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Паблишер, 2017.
- Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 3–21.
- Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. М.: Интеллектуальная Литература, 2020.
- Ким Чан В., Моборн Р. Переход к голубому океану. За пределами конкуренции. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб.: Питер, 2018.
- Магretta Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Маграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
- Облой К. Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013.
- Остайчер Е. Масштабирование, или как заставить ваш бизнес расти. М.: 1000 бестселлеров, 2019.
- О`Ши К. Феномен ZARA. Москва: Эксмо, 2020.
- Пизано Г. Креативное созидание: Системный подход к инновациям в крупных компаниях. М.: Альпина Паблишер, 2020.

*Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: «И.Д. Вильямс», 2010.

*Портер Е.М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 72–86.

*Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

*Прахапад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.

*Пурлик В.М.* Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / Москва: Издательство Юрайт, 2020.

*Рейнор М.* Стратегический парадокс. М.: Издательство Юрайт, 2009.

*Ривз М., Хаанес К., Синха Дж.* Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Издательство «Э», 2016.

*Сандермоен Ш.* Организационная структура: Реализация стратегии на практике. М.: Альпина Паблицер, 2020.

*Саймон С.* Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке. Москва: Эксмо, 2020.

*Таке г., Рамануджан М.* Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены. М.: Библиос, 2017.

*Томпсон-мл. А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд III А.Дж.* Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. М.: ООО «И.Д. «Вильямс», 2015. *Фейдер П.* Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху. М.: Альпина Паблицер, 2021.

*Хоффман Р., Йе К.* Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света. М.: Альпина Паблицер, 2019.

*Хамел Г., Прахапад К.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

*Харилло К.Х.* Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.

*Шерер Ф., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. М.: ИНФРА-М, 1997.

*Энтони С., Джонсон М., Синфилд Дж., Олтман Э.* Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. М.: Альпина Паблицер, 2018.

*Brown Sh. L., Kathleen E.* Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. Boston: Harvard Business Review Press, 1998.

*D'Aveni R.A., Gunther R.E.* Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. NY, Toronto: The Free Press, 1994.

*MacMillan I.C.* Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative // Academy of Management Executive. 1988. 2 (2).

*MacMillan I.C.* Seizing Competitive Initiative // The Journal of Business Strategy. 1982. 2 (4).