

*А. Н. МАМЫРБАЕВ*

(АО «Казахстанско-Британский технический университет», Алматы, Республика  
Казахстан)

## **РЕСУРСНАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

**Аннотация.** Статья рассматривает ресурсную точку зрения в качестве концепции создания конкурентных преимуществ коммерческих предприятий. В статье проанализированы факторы, влияющие на увеличение конкурентоспособности предприятия, рассмотрены механизмы, с помощью которых фирмы выявляют и создают устойчивое конкурентное преимущество.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентное преимущество, ресурсная точка зрения, бизнес стратегии, стратегический менеджмент.

**Тірек сөздер:** бәсекелестік, бәсекелі үстемділік, ресурстық көзқарас, бизнес стратегиялары, стратегия-лық менеджмент.

**Keywords:** competition, competitive advantage, resource – based view, business strategies, strategic management.

**Введение.** Проблема конкурентоспособности отечественных предприятий является одной из высокоприоритетных задач в Казахстане. Как было отмечено Президентом РК на заседании Совета предпринимателей – «Сильная экономика – это сильное предпринимательство, высокая конкурентоспособность отечественных предприятий, их кооперация» [1]. Глава государства обозначил развитие отечественных предприятий как второе по значимости направление политической стратегии.

УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ В КАЗАХСТАНЕ ПОСТОЯННО РАСТЕТ В СВЯЗИ С ТЕМ, ЧТО ЕГО МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОЛИТИКА НАПРАВЛЕНА НА ИНТЕГРАЦИЮ СТРАНЫ В МИРОВОЕ СООБЩЕСТВО. В ОКТЯБРЕ 2007 ГОДА КАЗАХСТАН ПОДПИСАЛ ДОГОВОР О СОЗДАНИИ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА КАЗАХСТАНА, РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И БЕЛО-РУССИИ. КРОМЕ ТОГО, В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ РЕСПУБЛИКА НАМЕРЕВАЕТСЯ ВСТУПИТЬ ВО ВСЕМИРНУЮ ТОРГОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ. ДАННЫЕ ПРОЦЕССЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ТРЕБУЮТ ОТ КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ ОЖЕСТОЧЕННОЙ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ УВЕЛИЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ, ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ, МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ И РАБОТЫ НАД ДРУГИМИ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. В ПОДОБНЫХ УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВО НЕ ВСЕГДА СМОЖЕТ ЗАЩИЩАТЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ, ТАК КАК МНОГИЕ ЗАЩИТНЫЕ БАРЬЕРЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОДДЕРЖКУ КАЗАХСТАНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПЕРЕСТАЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ГОСУДАРСТВОМ АКТИВНО ПРИНИМАЮТСЯ МЕРЫ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. В СООТВЕТСТВИИ С ДОКЛАДОМ ПРЕЗИДЕНТА РК В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ «ДОРОЖНАЯ КАРТА БИЗНЕСА» СУБСИДИРУЮТСЯ ОКОЛО ТРЕХ ТЫСЯЧ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ. КРОМЕ ТОГО, ЧЕРЕЗ ФОНД «ДАМУ» И БАНКИ ВТОРОГО УРОВНЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПОЛУЧАЮТ ЛЬГОТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА. ОДНАКО МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НЕ ЗНАЮТ О МЕХАНИЗМАХ И ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВАХ, СОЗДАЮЩИХ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ИХ БИЗНЕСА.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ. БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАПАДНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ РАССМАТРИВАЕТ РЕСУРСНУЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ЦЕЛЬ ДАННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАССМОТРЕНИИ ДАННОЙ КОНЦЕПЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ОБЗОРА ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, А ТАКЖЕ, НА ОСНОВЕ ПРОВЕДЕННОГО АВТОРОМ АНАЛИЗА, ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

**Обзор литературы.** Одним из основателей ресурсной точки зрения является Пенроуз [2], кото-рая описала фирму как коллекцию ресурсов и утверждала, что неоднородность услуг, происхо-дящая от ресурсов, дает каждой фирме уникальную особенность. Она дает широкое определение термину ресурсы, которое включает управленческие и предпринимательские навыки. Позже Венерфелт [3] определяет ресурсы фирмы как материальные и нематериальные, которые долго-срочно привязаны к фирме и утверждал, что можно построить теорию конкурентного преимуще-ства на основе ресурсов, контролируемых фирмой.

Барней [4] утверждает, что ресурсы и способности фирмы включают все финансовые, физичес-кие, человеческие, организационные активы, используемые фирмой для разработки, производства, и доставки продукции или услуг до их потребителей.

Барней в своей концепции сделал два фундаментальных предположения:

- первое – ресурсы и способности, которые ценны и редки, будут способствовать конкурент-ному преимуществу;
- второе – ресурсы, у которых нет субституты и которые не могут быть продублированы, бу-дут генерировать устойчивое конкурентное преимущество.

С точки зрения стратегического менеджмента, согласно ресурсной точки зрения фирма должна выявлять подобные ресурсы и способности. Ресурсы, упомянутые выше, называются критичес-кими ресурсами и они позволяют фирмам действовать эффективно (экономически) и лучше удовлетворять нужды потребителей. Для того, чтобы фирма обрела конкурентное преимущество, она должна создавать больше экономической ценности для клиентов в сравнении с менее эффективными фирмами. В соответствии с ресурсной точкой зрения конкурентное преимущество происходит в результате эффективности ресурсов, которые позволяют фирме предоставить больше ожидаемых выгод при одинаковых затратах или с меньшими затратами. Таким образом, ресурсы должны быть редкими и ценными. Ресурсы могут быть ценными, но не редкими. В этом случае все фирмы в отрасли смогут приобрести такие же ресурсы и никакая из фирм не будет иметь конку-рентное преимущество.

С другой стороны, ресурсы могут быть редкими, но не ценными. Это означает, что фирмы, которые имеют такие ресурсы, не смогут выгодно и эффективно использовать эти ресурсы в сравнении с конкурентами. Альтернативные издержки таких ресурсов для фирмы будут высокими в сравнении выгодами.

Другой аспект – насколько устойчиво будет это конкурентное преимущество. Это зависит от того, в какой мере будет затруднительным копировать ресурсы и есть ли возможность для создания их субституты. Например, вновь созданная технология может быть редким ресурсом для фирмы. Однако, если эту технологию легко имитировать, то она больше не будет редким ресурсом. Если фирма приложит больше усилий, чтобы держать технологию в секрете, то редкость будет долгосрочным феноменом. С другой стороны, если, найдутся ресурсы – заменители, то конкурент-ное преимущество не будет устойчивым. Поэтому прочность конкурентного преимущества должно базироваться на барьерах дублирования и создания субституты.

На рисунке 1 показана схема ресурсной точки зрения. Данная схема показывает, как ресурсы создают конкурентное преимущество, наделяя продукт/услугу повышенной стоимостью, что все вместе в итоге будет влиять на результаты как финансовые, так и маркетинговые.

Потенциал для устойчивого конкурентного преимущества  
Представляет ценность для потребителя

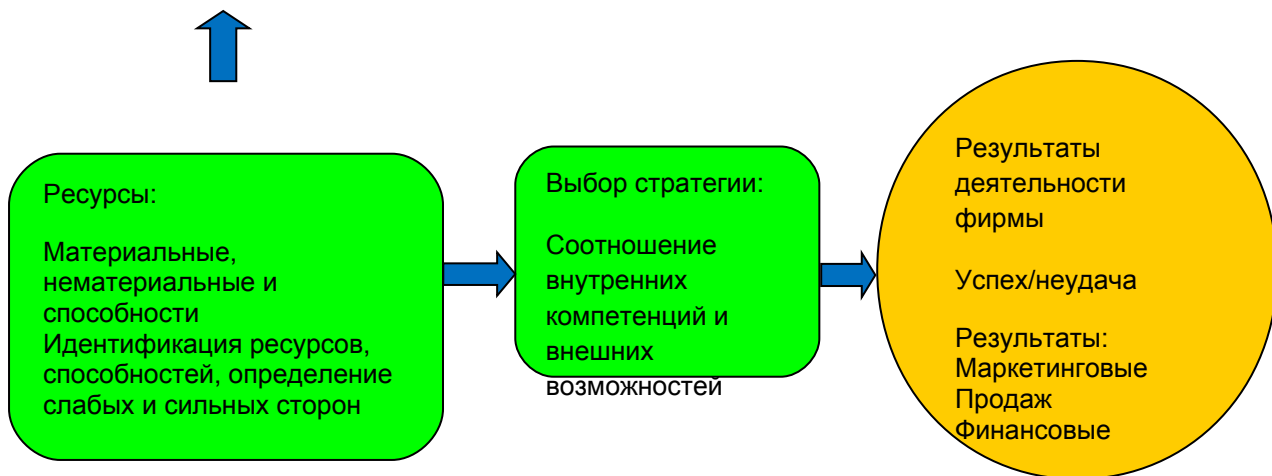


Рисунок 1 – Механизм создания конкурентных преимуществ [5]

В противовес вышеупомянутой теории Махоуне и Паудиан [6] приводили аргументы в пользу того, что существование ресурсов само по себе не гарантирует конкурентное преимущество. Важен процесс использования ресурсов фирмой.

Барней также был озадачен этим вопросом, утверждая, что фирма должна быть организована в части организационной структуры, системы внутреннего контроля и компенсационной политики для использования полного потенциала своих ресурсов.

Другой контраргумент против ресурсного взгляда приведен в статье Коллинз и Монтгомери [7], которые утверждают, что не вся прибыль от ресурсов автоматически

переходит в фирму. Ценность обычно является предметом торга среди группы участников, таких как: клиенты, дистрибьюторы, поставщики и работники. Поэтому только те уникальные и ценные ресурсы, с помощью которых фирма может выгодно обменяться ценностями с покупателями, создает конкурентное преимущество.

Коллинз и Монтгомери на (рисунок 2) показывают факторы, с помощью которых фирма может обмениваться ценностями, создает конкурентное преимущество. Спрос и редкость ресурсов порождают повышенную стоимость для потребителей и создают возможность обмена ценностями между фирмой и клиентами. Однако власть поставщиков уменьшает выгоды, которые получает фирма при использовании ресурсов.

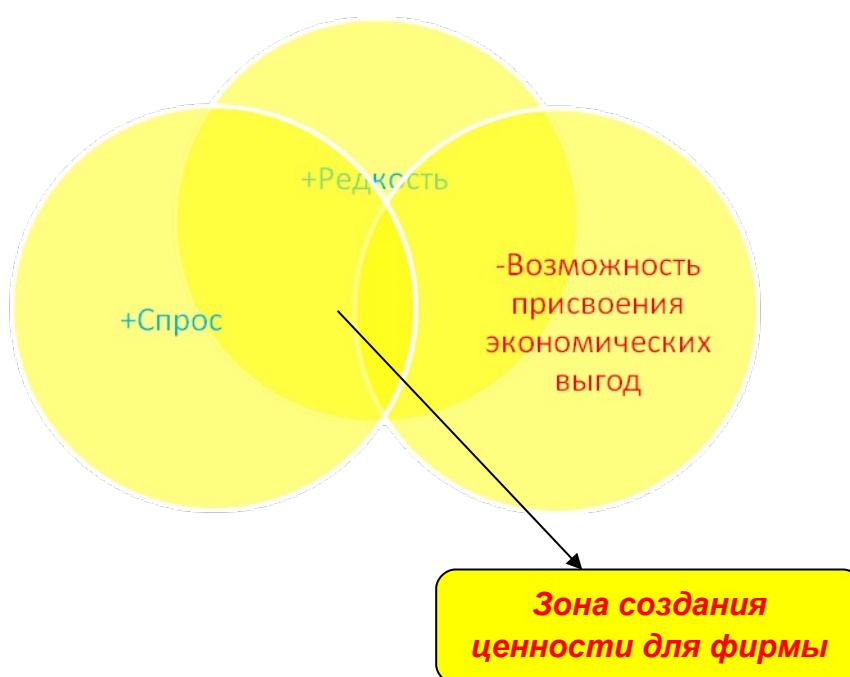


Рисунок 2 – факторы обмена ценностями [6]

Шмид и Кейл [8], поддерживая эту точку зрения, выражают свое мнение о том, что успешным результатам деятельности предшествует конкурентное преимущество, которое дает необходимую власть фирме для получения выгод. Данные авторы концентрируют свое исследование на ценности ресурсов фирмы. Они определяют ценность ресурсов как желание фирмы заплатить за эти ресурсы, учитывая желания покупателей приобрести продукты, создаваемые этими ресурсами. Они иллюстрируют следующий механизм создания стоимости и получение выгод в контексте ресурсной точки зрения:



Рисунок 3 – Механизм создания ценности и получения выгод [8]

Данная схема показывает, что результаты деятельности фирмы в основном зависят от ее прошлых решений по приобретаемым ресурсам. Как видно из этой схемы, прежде чем купить ресурсы, фирма должна рассмотреть желание покупателей покупать продукт, альтернативные издержки и рыночную цену продукта. На основе этого она оценивает цену ресурсов и принимает решение об инвестировании в ресурсы. Последняя стадия показывает результаты деятельности фирмы. Если компания снизила свои издержки или увеличила желание покупателей приобрести ее продукцию, то она улучшила свое конкурентное преимущество (при этом также учитываются выгоды, перехваченные поставщиками). Шмид и Кейл как результаты своей работы приводят следующие дефиниции:

1) Фирма  $i$  имеет конкурентное преимущество, если она находится в происходящей марке-тинговой позиции по отношению к фирме  $j$ . Это можно отразить следующим образом:

$$2) w_t^i - c_t^i > w_t^j - c_t^j.$$

Где  $W_t^i$  желание покупателя заплатить за продукт компании  $i$ , а  $W_t^j$  желание покупателя заплатить за продукт компании  $j$ ,  $t$  означает время,  $C_i$  и  $C_j$  являются затратами фирм.

3) Ресурсы фирмы приводят к конкурентному улучшению, если они увеличивают расстояние между желанием покупателей заплатить за продукт и себестоимостью по сравнению с другими фирмами.

**Заключение.** В результате проведенного анализа литературы можно сделать вывод, что для эффективной конкурентной борьбы казахстанские компании должны уметь эффективно позиционировать себя на рынке и избегать однообразности. Они будут превосходить своих конкурентов в случае, если их ресурсы будут ценны для покупателей и труднодублируемы другими фирмами. Можно также с уверенностью сделать вывод, что конкурентоспособность фирмы базируется на двух важных аспектах:

- 1) минимизации затрат и
- 2) увеличении привлекательности товаров для покупателей.

В идеальном варианте фирма должна превосходить своих конкурентов как в области минимизации затрат, так и в факторах, влияющих на желания покупателей приобрести товар/услугу.

Другой вывод, который можно сделать – это то, что фирма должна участвовать только в том секторе бизнеса, который позволяет большинство выгод оставлять у себя, несмотря на привлекательность отрасли в целом.

И последнее это то, что будущее фирмы зависит от ее способности приобретать и создавать редкостные и ценные ресурсы. Поэтому прерогатива высшего руководства фирмы заключается в умении выявлять и развивать подобные ресурсы.

## REFERENCES

1

ЭЛЕКТРОННЫЙ

РЕСУРС

**[HTTP://WWW.AKORDA.KZ/RU/PAGE/PAGE\\_213576\\_SEGODNYA-POD-PREDSEDATELSTVOM-GLAVY-GOSUDARSTVA-NURSULTANA-NAZARBAEVA-PROSHLO-ZASEDANIE-SOVETA-P](http://www.akorda.kz/ru/page/page_213576_segodnya-pod-predsedatelstvom-glavy-gosudarstva-nursultana-nazarbaeva-proshlo-zasedanie-soveta-p), ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 22.10.2013Г.**

2 Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley, 1959. ISBN 978-0-19-828977-7.

3 Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Apr. – Jun., 1984. Vol. 5, N 2. P. 171-180.

4 Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. 1991. vol. 17, N 1. P. 99-120.

5 Mahoney J.T., Pandian J.R. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal. Jun. 1992. Vol. 13, N 5. P. 363-380.

6 Collins D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources, Harvard business review. July – August 2010. P. 140-151.

7 Jens Schmidt and Thomas Keil, What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value, Academy of Management Review. April 2013. P. 206-228.

8 Hammilton L.S. Competitive advantages of SMEs: the role of distinctive competencies as determinants of success, Are there differences across gender, sector and size? Universitat Autònoma De Barcelona. P. 56.

## Резюме

*А. Н. МАМЫРБАЕВ*

(«Қазақстан-Британ техникалық университеті» АҚ, Алматы, Қазақстан Республикасы)

### БӘСЕКЕЛІ ҮСТЕМДІЛІК ҚҰРУДЫҢ РЕСУРСТЫҚ КӨЗҚАРАСЫ

Мақала коммерциалық кәсіпорындардың бәсекелік үстемділік құрудың ресурстық көзқарасы тұжырым-дамасын қарастырады. Мақалада кәсіпорынның бәсекелік қабілеттілігін арыттыру факторлары талқыланады және бәсекелі үстемділікті айқындаудың, құрудың механизмдері зерттеледі.

**Тірек сөздер:** бәсекелестік, бәсекелі үстемділік, ресурстық көзқарас, бизнес стратегиялары, стратегия-лық менеджмент.

## Summary

*A. N. Mamyrbayev*

(«Kazakh-British Technical University» JSC, Almaty, Republic of Kazakhstan)

### RESOURCE BASED VIEW OF GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

This paper explores the concept of creating sustainable competitive advantage-resource based view. The factors increasing firm's competitiveness and mechanisms used by the firm to identify and create sustainable competitive advantage are considered in this article.

**Keywords:** competition, competitive advantage, resource – based view, business strategies, strategic management.



*Поступила 23.10.2013 г.*