

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ КАК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Н.И. Гусева, О.Ю. Трубникова

Аннотация. Конкурентоспособность является ключевым показателем успеха не только для стран и отраслей, но и для компаний. Цель данного исследования заключается в определении стратегических способностей, на основе которых строится конкурентоспособность компаний, оперирующих на российском рынке. Представлены теоретические основы концепции стратегических способностей, подчеркнута их роль в развитии конкурентоспособности компаний через усиление их конкурентных преимуществ. Методология исследования вопросов стратегических способностей основана на ведущих публикациях зарубежных и отечественных авторов за последние 30 лет. Эмпирическая часть исследования посвящена стратегическим способностям 30 российских и международных компаний, осуществляющих свою деятельность на российском рынке, их различиям и сходствам. В рамках исследования было выявлено, что российские отечественные компании фокусируются только на развитии одной конкретной стратегической способности, российские компании-экспортеры практикуют более дифференцированный подход, развивая значительное количество стратегических способностей одновременно, и наконец, международные компании делают акцент на развитии более широкого, но при этом сбалансированного набора стратегических способностей. К основным стратегическим способностям компаний на российском рынке относятся: профессионализм сотрудников; контроль качества; инновации и уникальные технологии; корпоративный бренд и репутация; понимание особенностей потребителей; клиентоориентированность; гибкость. Результаты исследования имеют практическое значение и могут быть использованы российскими компаниями в качестве ключевых факторов повышения своей конкурентоспособности как на российском рынке, так и при выходе на новые зарубежные рынки.

Ключевые слова: конкурентоспособность компании, стратегические способности, конкурентное преимущество, международные компании, российские компании.

ВВЕДЕНИЕ

Высокая турбулентность внешней среды и бизнес-конкуренция формируют кардинально новые условия для деятельности российских и международных компаний, работающих на российском рынке. Особенно это актуально для компаний, действующих в условиях серьезного санкционного давления на российскую экономику, что обостряет проблему управления стратегическими способностями российских компаний. Компания может иметь более сильные конкурентные позиции благодаря определению своих стратегических способностей, выстраивая их в соответствии с условиями

внешней среды и интегрируя их в надежную стратегию [1]. Такой взгляд позволяет рассматривать стратегические способности в качестве драйвера конкурентоспособности компаний и дает возможность компаниям, в частности российским, определить свою «точку роста».

В данной работе авторы, опираясь на результаты крупномасштабных эмпирических исследований, фокусируются на изучении стратегических способностей компаний с различным уровнем интернационализации, оперирующих на российском рынке, где стратегические способности рассматриваются в качестве драйвера их конкурентоспособности.



Анализ 30 кейсов российских и международных компаний, работающих на российском рынке, позволяет выделить основные категории и подкатегории стратегических способностей, которые играют значимую роль в конкурентоспособности компаний. Исследование стратегических способностей компаний позволяет выявить набор стратегических способностей, на которых компании в большей степени фокусируются при построении своей конкурентоспособности на российском рынке, и дает возможность проанализировать ключевые различия при формировании конкурентоспособности компаний с учетом степени их интернационализации.

Структура исследования отражает основные теоретические, методологические вопросы и результаты проведенного эмпирического авторского исследования. В теоретической части исследования основное внимание уделяется базовым аспектам концепции стратегических способностей и подходам к их исследованию. Методология эмпирического исследования описывает объект исследования и этапы анализа. Основные результаты, полученные в ходе работы, сгруппированы в соответствии с обозначенными исследовательскими вопросами. В заключении представлены основные выводы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

1.1. Базовые аспекты концепции стратегических способностей

В основе концепции стратегических способностей лежат: необходимые ресурсы и ключевые компетенции (*core competencies*), которые должны быть уникальными и трудно копируемыми [2]; обыденные (*ordinary capabilities*) и динамические способности (*dynamic capabilities*) [3]; информация и организационные знания (*organisational knowledge*), которые становятся одним из основных активов многих организаций [4]; взаимодействие организации с внешней средой, которая может предоставить ресурсы, компетенции и способности, необходимые организации для достижения конкретной стратегической цели [5–7]. Отмеченные конструкты, доведенные «до уровня мастерства, превышающего все, что компания делает, и особенно лучше, чем любой из ее конкурентов»

[8], становятся стратегическими способностями, которые позволяют организации выжить и процветать. Наращивание и обновление способностей лежит в основе конкурентного преимущества (*competitive advantage*) и создания ценности организации [9]. В. Кумар проследил взаимосвязь между внешней средой, стратегией и стратегическими способностями, которые ведут к превосходным организационным результатам и устойчивым конкурентным преимуществам [1].

Устойчивые конкурентные преимущества требуют развития устойчивых стратегических способностей, что в целом требует от компании значительных инвестиций в виде времени и ресурсов [8, 10, 11]. Устойчивость стратегических способностей формируется из трех составляющих: сложность (*complexity*), культура и история (*culture and history*), причинная неоднозначность (*causal ambiguity*). Сложность объясняют внутренние (*internal linkages*) и внешние (*external linkages*) связи компании, которые могут создавать препятствия для конкурентов в формировании способностей или сделать их трудно имитируемыми [12]. Ключевые компетенции могут стать частью культуры организации, т. е. компетенции развиваются с течением времени и определенным образом, так называемым «путем зависимости» (*path dependency*) [13]; таким образом, они становятся специфическими для организации и не могут быть имитированы. И наконец, конкуренты затрудняются определить причины и результаты, лежащие в основе деятельности организации и ее преимущества из-за неоднозначности характеристик (*characteristic ambiguity*) или связей (*linkage ambiguity*) в организации и за ее пределами [14].

Стратегические способности непосредственно связаны со стратегией компании, и их появление обусловило развитие таких понятий, как стратегическое намерение (*strategic intent*) – выражение намерений организации, ее планов и способов их достижения, и стратегическое соответствие (*strategic fit*) – степень, в которой компания сопоставляет свои способности и ресурсы с возможностями, доступными во внешней среде [15].

Ни одна способность не может быть единственной основой устойчивой конкурентоспособности. Еще А. Йохне характеризовал стратегические способности как «комплексную совокупность», которая позволяет компаниям осуществлять свою деятельность [16]. Таким образом, именно набор стратегических способностей следу-

ет рассматривать в роли драйвера конкурентоспособности компаний через формирование новых конкурентных преимуществ или через их усиление.

1.2. Подходы к исследованию стратегических способностей

Стратегические способности являются сложной многоуровневой концепцией и проявляются в различных формах [17–20], что обуславливает разработку многообразных подходов к оценке конструкции стратегических способностей. Следующие точки зрения определяют различия в данных подходах: функциональная область, в которой применяются стратегические способности; иерархия способностей; фокальная единица анализа.

Большинство авторов используют функциональную типологию способностей для изучения конкретных функциональных областей и мест их применения внутри организации, в частности это заметно на значительном пуле эмпирических исследований динамических и организационных способностей [21]. В исследованиях стратегических способностей последние также подразделя-

ются по функциональному критерию, однако среди авторов нет общего подхода к выделению единого набора функций (табл. 1). Большинство из выделяемых функциональных областей идентичны или пересекаются, а учитывая, что организации могут пытаться получить доступ к необходимым ресурсам и способностям за пределами своих границ или стремятся к географической экспансии, значимость приобретает целенаправленное управление организационной интернационализацией, что также обозначает связь стратегических способностей с внешней средой и их динамическую составляющую.

Другим аспектом стратегических способностей, которому уделяется значительное внимание, является их расположение в иерархии способностей. Рассмотрение архитектуры способностей компании позволяет понять их природу [26, 27]. Большая часть моделей, отражающих иерархию способностей, является трехуровневой и включает ресурсы, операционные и функциональные способности, ключевые компетенции и динамические способности, однако в них нет четкого указания на место стратегических способностей в их архитектуре (табл. 2).

Таблица 1

Подходы к оценке стратегических способностей в зависимости от функциональной области

Автор(ы)	Категории стратегических способностей
Lenz, 1980 [5]	Послепродажное обслуживание; розничные продажи; физическое распределение; производство; дизайн; исследование и разработка
Day, 1994 [18]	Внешние (<i>outside-in</i>) процессы: зондирование рынка; связь с клиентами; связь с каналом; мониторинг технологий Развертывающиеся (<i>spanning</i>) процессы: выполнение заказов клиентов; ценообразование; закупки; предоставление услуг клиентам; разработка новых продуктов/услуг; разработка стратегии Внутренние (<i>inside-out</i>) процессы: управление финансами; контроль затрат; развитие технологий; интегрированная логистика; производственные/трансформационные процессы; управление персоналом; безопасность и защита окружающей среды
Hafeez, Zhang, and Malak, 2002 [22]	Дизайн; закупки; производство; продажи и маркетинг; НИОКР; финансы; менеджмент и т. д.
Inan & Bititci, 2015 [23]	Способности в области исследований и разработок; инновационная способность; способность к разработке продукции; способность к сканированию окружающей среды; способность к сетевому взаимодействию; способность к объединению и приобретению; способность к имитации или репликации; способность к реконфигурации; развитие знаний или способность к обучению; способность к маркетингу
Van Looy et al., 2012 [24]	Моделирование; управление; развертывание; оптимизация; культура; структура
Cuervo-Cazurra et al., 2020 [7]	Доступ к ресурсам; преимущества производимого продукта или услуги; управление производственным процессом и менеджмент; маркетинг; управление внешней средой
LeanIX, 2022 [25]	Стратегическое управление; взаимоотношения с клиентами; разработка продуктов и услуг; производство; закупки и логистика; поддержка предприятия; маркетинг и продажи; финансы и контроллинг



Подходы к определению иерархии способностей

Автор(ы)	Сложность →			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
Collis, 1994 [28]	Способности первой категории – функциональные (статические)	Способности второй категории – связанные с динамикой (<i>dynamic</i>)	Способности третьей категории – творческие	Метаспособности, позволяющие развивать возможности для лучшего понимания отраслевых контекстов
Teece et al., 1997 [9]	Обыденные способности	Динамические способности	–	–
Dannels, 2002 [29]	Компетенции	Способности второго уровня	Динамические способности	–
Winter, 2003 [30]	Способности нулевого уровня	Способности первого уровня	Способности второго уровня (высшего порядка)	–
Andreeva & Chaika, 2006 [31]	Функциональные способности	Ключевые способности	Динамические способности	–
Pavlou & Sawy, 2006 [32]	Основополагающий подпроцесс	Способность первого уровня	Способность второго уровня	–
Wang & Ahmed, 2007 [33]	Способность	Ключевая способность	Динамическая способность	–
Newey & Zahra, 2009 [34]	Основные/оперативные способности	Динамические способности	–	–
Ambrosini et al., 2009 [35]	Регенеративные (<i>regenerative</i>) динамические способности	Ресурсное обеспечение (база)	Инкрементные (<i>incremental</i>) динамические способности	Обновляющие (<i>renewing</i>) динамические способности
Wójcik, 2015 [20]	Ресурсы	Рутинные процессы	Способности более низкого порядка (функциональные и оперативные)	Способности высшего порядка / стратегические способности (ключевые компетенции)
Ceglinski, 2020 [36]	Динамические способности	Ключевые компетенции	Ключевые продукты/услуги	Конечные продукты/услуги

В эмпирических исследованиях по стратегическим способностям все чаще можно наблюдать, что авторы выбирают различные единицы анализа. Хотя исследования стратегических способностей на уровне организации остаются наиболее распространенными, наблюдается растущий интерес к стратегическим способностям на индивидуальном уровне [21, 28]. В соответствии с текущими тенденциями к включению контекста в исследования способностей рассматривается возможность появления стратегических способностей за пределами организации, например, выделяются стратегические способности на индустриальном и страновом уровнях [7].

Данные подходы к оценке способностей обогатили концепцию стратегических способностей и внесли разнообразные нюансы в ее понимание, представив ее как всеобъемлющую многоуровневую парадигму. Несмотря на явную тенденцию к

более детализированным и конкретным подходам, все еще можно наблюдать стремление к исследованию общей конструкции стратегических способностей, которые включают одновременно несколько из отмеченных ранее подходов к оценке стратегических способностей и учитывают контекст, в рамках которого развивается и используется способность.

Исследовательская группа во главе с А. Куэрво-Казурра, В. Ньюберри, С. Парк в Центре изучения развивающихся рынков (Research Centre for Emerging Market Studies; Шанхай, Китай) разработала международный подход, позволяющий идентифицировать основные категории и подкатегории стратегических способностей компаний и добиться некоторой сопоставимости результатов исследований, включающих различные страны и компании. Подход был апробирован на масштабном исследовании, в котором сопоставлялись кей-

сы различных компаний из двенадцати развивающихся стран, что позволило установить, какие способности мультинациональных компаний-лидеров на развивающихся рынках являются для них стратегически важными [7]. В подходе были учтены различия стратегических способностей в функциональной области и фокальной единице анализа, учитывая способности на уровнях руководства, организации, отрасли и страны. Дополнительно в исследование были включены оценки стратегических способностей по глубине (степень совершенствования организационных знаний), ширине (степень разнообразия улучшений организационных знаний), скорости (продолжительность времени, необходимого для достижения улучшения организационных знаний) и размещению (географическая граница, где происходит улучшение организационных знаний) [7].

В рамках данного подхода было выделено пять основных категорий, отвечающих за функциональную область: доступ к ресурсам; преимущества производимого продукта/услуги; управление производственным процессом и менеджмент; маркетинг; управление внешней средой. Эти категории включают в себя широкий список конкретных подкатегорий стратегических способностей, который может быть расширен в зависимости от специфики способностей компаний. В данном подходе компании распределяются в соответствии с двумя критериями: отрасль, в которой компания работает (низкотехнологичная, высокотехнологичная или сервис), и степень интернационализации компании (отечественная, экспортная или мультинациональная (международная)), что позволяет учесть контекст, в котором функционирует организация. Такой международный подход позволяет изучать стратегические способности компаний более комплексно и единообразно.

2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе проведения эмпирического исследования внимание авторов было сфокусировано на изучении стратегических способностей в качестве движущей силы конкурентоспособности отечественных российских компаний, российских компаний-экспортеров и международных компаний, чья деятельность представлена на российском рынке.

Основной исследовательский вопрос был сформулирован следующим образом: «*На основе каких стратегических способностей строится конкурентоспособность компаний, оперирующих на российском рынке?*». Он был декомпозирован

на три вопроса первого уровня, позволяющих найти ответ на основной исследовательский вопрос:

1. Какие стратегические способности являются основными для российских (отечественных) компаний?

2. Какие стратегические способности становятся основными для компаний при расширении их деятельности за пределы отечественного рынка (на примере российских компаний-экспортеров)?

3. Какие стратегические способности являются основными для международных компаний?

При проведении исследования стратегических способностей была применена методология, предложенная в рамках научно-исследовательской международной группы [7]. В дополнение к пяти указанным категориям стратегических способностей («получение ресурсов»; «возможности продукта/услуги»; «операции и управление»; «маркетинг»; «управление внешней средой») была рассмотрена одна новая специфическая категория – «стратегия» – которая была добавлена авторами данного исследования. Эта категория включает в себя подкатегории, которые не удалось соотнести с существующими категориями стратегических способностей: «гибкость»; «долгосрочные цели и перспективы»; «соотношение цена/качество»; «слияние и поглощение»; «управление бизнес-портфелем» и т. д. Более того, нет единого подхода к интерпретации взаимосвязи стратегии и стратегических способностей и мнения относительно того, что из них первично [37], поэтому причинно-следственный характер понятий не мешает появлению новой категории. Список подкатегорий стратегических способностей был расширен в соответствии с полученными в ходе анализа данными.

Настоящее исследование базируется на результатах анализа полуструктурированных интервью с собственниками, топ-менеджерами и представителями среднего управленческого звена, которые наиболее верно оценивают составляющие стратегии компании и ее конкурентоспособности.

Всего было проведено 30 интервью с представителями высокотехнологичных, низкотехнологичных промышленных компаний и оказывающих услуги компаний, ведущих деятельность на российском рынке, которые были распределены по девяти кластерам в соответствии с двумя критериями [7]: отрасль, в которой компания работает (высокотехнологичная, низкотехнологичная или сервис), и степень интернационализации компании (отечественная, экспортная или международная) (табл. 3).

Характеристика отобранных компаний

		Категория компании		
		Российские компании	Российские экспортеры	Международные компании
Тип отрасли	Высокотехнологичные (<i>high-tech</i>)	АО «СУЭНКО» ООО «Лазерные системы и технологии»	VARTON ЗАО «НПЦ Аспект» ПАО «Сбербанк»	Merck BMW Group Toyota Motor Corporation
	Низкотехнологичные (<i>low-tech</i>)	АО «СУЭК» АО «АИСФЕР» ООО «Торгсервис» (про- изводство, продажа и по- купка нефтяного оборудо- вания)	ООО «АПК «ПРОМАГРО» ОА «Кузбассразрезуголь»	Japan Tobacco International GRAND VISION Kraft Heinz ECCO
	Услуги (<i>service</i>)	НПП «Радинтех» ООО «Чистый город» ООО ЧАО «Царьград» ООО «МЦ Медведь» ООО «Прайм- Стоматология»	ООО «Офис Солюшнз» Novikov Group MILDBERRY R:TA ООО Учи.ру	Ketchum Maslov Lotte Mazars

Эмпирическое исследование включает 10 российских компаний, 10 российских компаний-экспортеров и 10 международных компаний. Производственная сфера представлена 16-ю компаниями, а сфера услуг – 14-ю компаниями. К высокотехнологичным были отнесены компании, использующие сложные технологии в своем производстве или производящие инновационный технически сложный продукт. Одна компания, которая относится к банковской сфере услуг, – ПАО «Сбербанк» – была отнесена к высокотехнологичным, поскольку она развивается как современная экосистема, охватывающая такие технологии, как искусственный интеллект (AI), роботизация (RPA), BigData, и проникает в другие отрасли. В табл. П1 (см. приложение) приведены основные характеристики выбранных компаний.

В процессе проведения контент-анализа собранных интервью были выделены стратегические способности в соответствии с категориями и подкатегориями стратегических способностей, рассматриваемых в рамках международного подхода [7]. В табл. П2 (см. приложение) представлен пример фрагмента матрицы контент-анализа, где даны краткие пояснения относительно проведенного анализа. На следующем этапе на основе матрицы контент-анализа проводился подсчет частоты упоминаний по каждой категории и подкатегории стратегических способностей для каждого типа компаний (международная, экспортная и отечественная) и их ранжирование. Ранжирование осуществлялось в несколько этапов для каждого типа компаний отдельно:

- выделение топ-3 категорий стратегических способностей;
- выделение топ-10 подкатегорий стратегических способностей.

В исследовании использовалось деление на 3 группы по степени значимости стратегических способностей для компаний. Был составлен рейтинг стратегических способностей, включающий три группы:

- «очень важно» – 1 группа – 70 % компаний и более (7 и более компаний из 10);
- «важно» – 2 группа – 40–60 % компаний (от 4 до 6 компаний из 10);
- «менее важно» – 3 группа – 30 % компаний и менее (3 и менее компаний из 10).

На завершающем этапе исследования проводилось сравнение основных категорий и подкатегорий стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний и их анализ.

3. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Среди категорий стратегических способностей, отмеченных отечественными российскими компаниями, резко выделяется значимость *управления производством и менеджмента* (рис. 1). На втором по значимости месте – *преимущества продукта/услуги*, однако количество упоминаний данной категории сравнимо с третьим местом, которое разделили *маркетинг* и *стратегия*. Можно отме-

тить большую разницу в значимости между топ-3 категориями стратегических способностей российских компаний.

Анализ подкатегорий стратегических способностей российских компаний позволил установить, на каких именно стратегических способностях фокусируются эти компании при формировании своей конкурентоспособности.

Топ-10 подкатегорий стратегических способностей российских компаний (рис. 2) указывает на то, что российские компании в большинстве случаев выдвигают на первый план человеческие ресурсы («кадровые активы... команда» (ООО «МЦ

Медведь»)). *Профессионализм сотрудников* относится к первой группе стратегических способностей, что указывает на их высокую значимость в деятельности российских компаний. Интервьюируемые в отдельных случаях выделяли значимость *профессиональных и «гибких» личностных навыков* в зависимости от специфики деятельности компании. Часть способностей, относящихся к «менее важным», также связаны с человеческими ресурсами. Так, 30 % компаний отметили свои развитые *способности в подготовке кадров*, что показывает их стремление не просто найти профессионала, а воспитать его («людей мы держим,

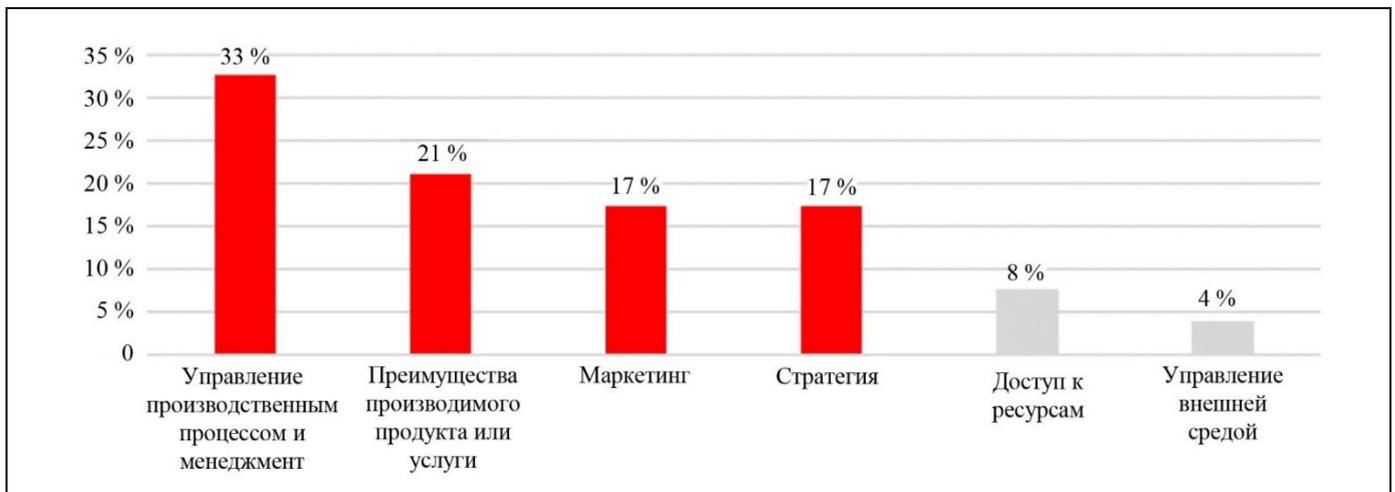


Рис. 1. Топ-3 категорий стратегических способностей российских компаний



Рис. 2. Топ-10 подкатегорий стратегических способностей российских компаний



людей мы учим, мы их выращиваем с нуля от и до» (НПП «Радинтех»); «мы стараемся готовить своих будущих сотрудников, начиная со школьной скамьи, не упускаем их в студенческие годы и стремимся максимально привлекать их для работы у нас в компании» (АО СУЭНКО)).

Отметим, что на нижней границе второй группы стратегических способностей у российских компаний находится только *клиентоориентированность*. Таким образом, 40 % российских компаний, работающих на местном рынке, считают себя клиентоориентированными. В своей деятельности они применяют индивидуальный подход к клиентам («...дифференцированную продукцию, т. е. для каждого у нас индивидуальный подход к заказчикам» (НПП «Радинтех»); «мы стараемся оптимизировать и подстроить программу под клиента» (ООО «Чистый город»)), однако это является лишь одной стороной комплекса действий, включенного в понятие клиентоориентированности, и не может обуславливать всю деятельность компании в качестве клиентоориентированной.

К третьей группе относятся такие специфические стратегические способности, как: *способность производства собственных ресурсов* («полный цикл производства... собственная сырьевая база» (АО АИСФЕР); «большое количество запасов, т. е. месторождений» (АО «СУЭК»)) и *соотношение цена/качество* («разумное соотношение цены и качества» (ООО «Чистый город»)), появление которых продиктовано историческим развитием страны, ее ресурсной зависимостью, от которой страна постепенно пытается уйти, реализуя свой потенциал в развитии железнодорожного транспорта, сельского хозяйства, военно-промышленного комплекса и цифровой экономики, а также общим состоянием экономики, где на

первый план выходит стоимость товара или услуги: с одной стороны, компании хотят достичь большой маржинальности и снижают издержки, а с другой – потребителю важна соответствующая его уровню жизни цена.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что российские компании строят свою деятельность, основываясь на человеческом капитале и его потенциале, т. е. фокусируются преимущественно на одной конкретной основной стратегической способности – *профессионализме людей*.

4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ЭКСПОРТЕРОВ

Деятельность российских компаний-экспортеров строится на стратегических способностях, относящихся к топ-3 категориям: *управление производственным процессом и менеджмент, маркетинг и преимущества продукта/услуги* (рис. 3). Компании концентрируются на указанных категориях почти в равной степени, упоминая в них большое количество разнообразных подкатегорий.

Следующий уровень – анализ подкатегорий стратегических способностей российских компаний-экспортеров – позволил выделить топ-10 их подкатегорий стратегических способностей (рис. 4). Несмотря на тот факт, что для российских компаний-экспортеров категория «*управление производством и менеджмент*» на первом месте, для них наиболее важная подкатегория стратегических способностей – «*контроль качества*», относится к категории «*преимущества продукта/услуги*», значимость которой перекликается с результатами по российским компаниям.

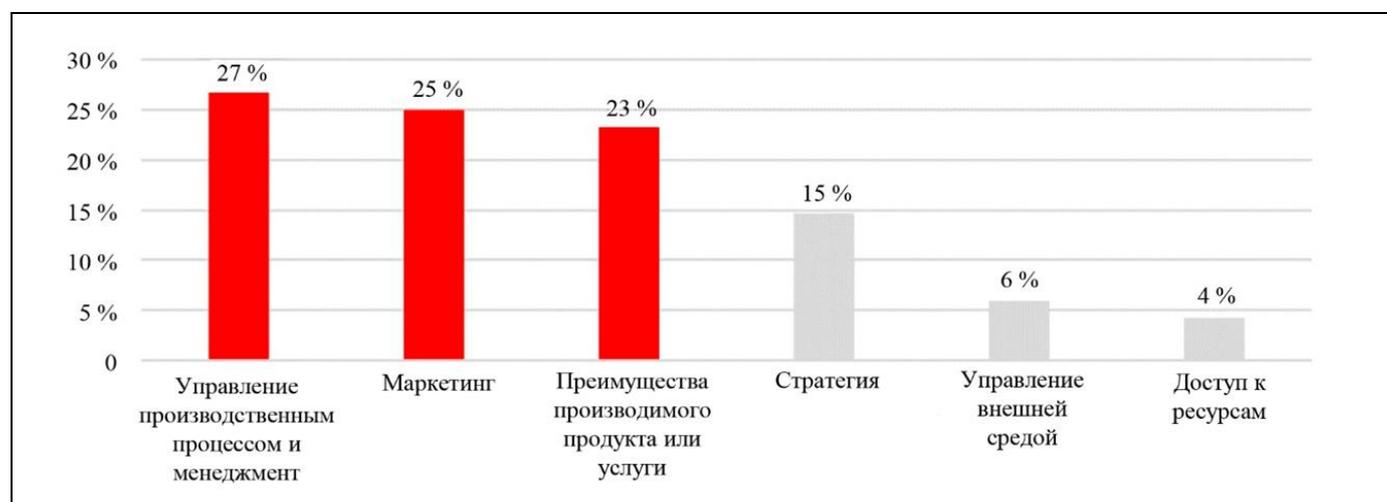


Рис. 3. Топ-3 категорий стратегических способностей российских экспортеров



Рис. 4. Топ-10 подкатегорий стратегических способностей российских экспортеров

В топ-10 стратегических способностей также вошли *профессионализм сотрудников* и *сильная команда топ-менеджмента*, важность которых отметило 70 % и 60 % интервьюируемых соответственно. Именно в российских компаниях-экспортерах отмечают не только в целом важность человеческого капитала, но фокусируют внимание на уровне подготовки управленческих кадров.

Стратегические способности российских компаний-экспортеров, относящиеся ко второй группе, наиболее разнообразные по сравнению с результатами, полученными по российским компаниям. Каждая вторая компания, т. е. 50 % российских компаний-экспортеров, отмечает важность таких стратегических способностей, как *инновации и уникальные технологии*; *управление производством*; *корпоративный бренд и репутация*; *клиентоориентированность*; *понимание рынка и его тенденций*; *возможности взаимодействия (установление партнерств)*; *гибкость*.

Таким образом, наиболее весомыми (основными) стратегическими способностями в деятельности российских компаний-экспортеров являются следующие три способности: *контроль качества*; *профессионализм сотрудников*; *сильная команда топ-менеджмента*. Тем не менее, можно увидеть, что в целом топ-10 подкатегорий стратегических способностей имеет высокую значимость для российских экспортеров. Такой подход обуславливается стремлением российских экспортеров к повышению конкурентоспособности на новых географических рынках и следованием правилам борьбы на международной арене.

5. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

При анализе категорий стратегических способностей международных компаний было установлено, что компании внимательно относятся как к *менеджменту*, так и к *маркетингу*, которые последовательно занимают первое и второе места в топ-3 категорий стратегических способностей международных компаний (рис. 5). «Преимущества продукта/услуги» – третья по значимости категория стратегических способностей для международных компаний.

Следующий более глубокий уровень анализа позволил выделить топ-10 подкатегорий стратегических способностей международных компаний (рис. 6). К наиболее важным (первая группа) стратегическим способностям международных компаний относятся *контроль качества* и *профессионализм сотрудников*. Высокая значимость качества для международной конкуренции была продемонстрирована еще в 1980-х гг. на примере «японского чуда», когда на рынок США были выведены японские автомобили, превосходящие аналогичные американские по уровню надежности и стоимости, что позволило японским компаниям одержать победу в борьбе за рынок на тот момент. Также качество соотносится с уровнем дефицита ресурсов, так как его рост является глобальной проблемой и порождает для мировой экономики одну из приоритетнейших задач – ресурсосберегающую.

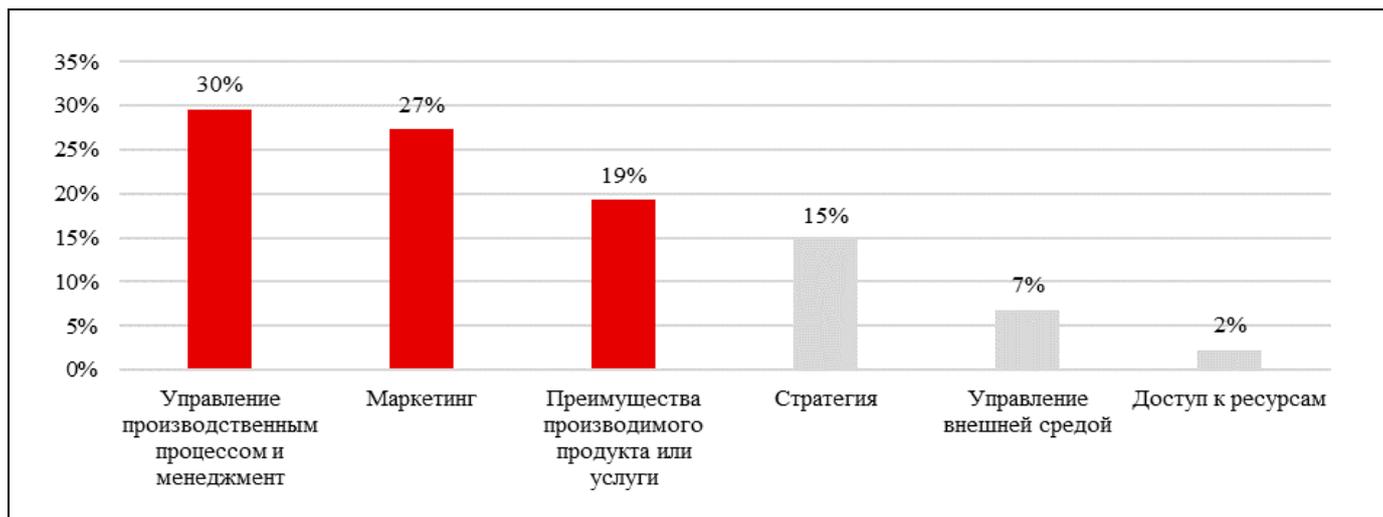


Рис. 5. Топ-3 категорий стратегических способностей международных компаний



Рис. 6. Топ-10 подкатегорий стратегических способностей международных компаний

Система менеджмента качества и инновационный потенциал компании напрямую связаны с человеческим капиталом. Люди становятся ключевым активом компаний. Международные компании активно инвестируют в человеческие ресурсы, нанимая высококвалифицированных специалистов (*профессионализм сотрудников*), так как невозможно произвести качественный продукт без подготовленного, обученного персонала («компания ориентируется... на специалистов, квалифицированных» (Merck Group); «...людях, т. е. на экспертизе людей, которые работают в компании, на методологии, которой мы пользуемся, которая, соб-

ственно, тоже зависит от уровня квалификации людей» (Mazars)).

Вторая группа – «важные стратегические способности» – включает способности из категории «маркетинг»: *понимание особенностей потребителей*; почти столько же упоминаний было у подкатегорий «корпоративный бренд и репутация», «понимание рынка и его тенденций». Сегодня четко прослеживается ориентация мирового рынка на покупателей, удовлетворение их потребностей и желаний, так как компании, ориентированные на клиента, на 60 % прибыльнее, чем компании, не делающие акцента на клиентов в своей работе

[Forbes, 2019]¹. К тому же, многие крупные международные компании связывают свой бренд с понятием качества, а следовательно, несут ответственность за свою репутацию на рынке. И наконец, постоянное исследование рынка, учет текущих тенденций и понимание потребителя позволяет скорректировать уровень качества и необходимые затраты.

К третьей группе – менее важным – относятся такие способности, оставшиеся из топ-10 подкатегорий стратегических способностей, как: *инновации и уникальные технологии; управление цепями поставок; общие преимущества, связанные с продажами; компетентность в области продвижения; долгосрочные цели и перспективы.*

В итоге можно выделить следующие пять наиболее весомых (основных) стратегических способностей в деятельности международных компаний:

- контроль качества,
- профессионализм сотрудников,
- понимание особенностей потребителей,
- корпоративный бренд и репутация,
- понимание рынка и его тенденций.

Важность второй половины топ-10 подкатегорий стратегических способностей международных компаний не так высока, как у первой, но благодаря им компания может оставаться маневренной и точной в конкурентной борьбе. Подход к конкурентной борьбе международных компаний можно рассматривать в качестве эталонного для тех компаний, которые стремятся к выходу на международную арену и повышению своего уровня конкурентоспособности на рынках.

6. СРАВНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Сравнение топ-3 категорий стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний показало, что для всех категорий компаний на первом месте стоит *управление производственным процессом и менеджмент*. Если для российских экспортеров и

международных компаний второй по важности источник стратегических способностей – это *маркетинг*, то для российских компаний более важны *преимущества производимого продукта/услуги* и только после этого они делают акцент на *маркетинге*, который для них соразмерен с категорией стратегических способностей «стратегия». Отметим значительный разрыв в частоте упоминаний категорий стратегических способностей различными группами компаний, что говорит о большем разнообразии подкатегорий стратегических способностей, являющихся наиболее важными для российских экспортеров. Таким образом, компаниям, ведущим деятельность на российском рынке, стоит искать стратегические способности для повышения своей конкурентоспособности в трех направлениях, соответствующих основным категориям стратегических способностей рассмотренных компаний:

- управление производственным процессом и менеджмент,
- маркетинг,
- преимущества производимого продукта или услуг.

Сопоставление топ-10 подкатегорий стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний (рис. 7) позволило найти общие точки в конкурентоспособности этих компаний и различия, которые характеризуют их деятельность в зависимости от уровня интернационализации.

Так, международные компании при формировании своей конкурентоспособности в основном ориентируются на стратегические способности, связанные с качеством, людьми и маркетингом. Соотнося эти стратегические способности с основными способностями российских компаний и российских экспортеров, стоит отметить их общую черту – концентрацию на людях и их навыках. *Профессионализм сотрудников* можно считать одной из основных стратегических способностей компаний, действующих на российском рынке, и формирующей их конкурентоспособность на нем.

Контроль качества является основной стратегической способностью только для международных компаний и российских экспортеров, а для российских компаний он относится к менее важным стратегическим способностям, что говорит о его низкой значимости для последних. В России с переходом к рынку исчез государственный контроль качества, в результате в начале 1990-х гг.

¹ Morgan, B. 50 Stats That Prove The Value Of Customer Experience // Forbes. – 2019. – URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/24/50-stats-that-prove-the-value-of-customer-experience/?sh=53d0e67b4ef2> (дата обращения: 24.08.2022). [Accessed August 24, 2022.]



Рис. 7. Сравнение топ-10 подкатегорий стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний

рынок захлестнул фальсификат и контрафакт со всего мира. Спустя 20 лет была введена обязательная сертификация продукции на предмет соответствия требованиям безопасности, но не качества. Контроль качества был под управлением бизнеса, а точнее денег или спроса, и лишь с 2017 г. в России начала действовать Национальная система сертификации, устанавливающая требования добровольных стандартов качества, без которых в некоторых ситуациях не обойтись, из-за чего они становятся обязательными. 2022 год показал существенные успехи системного импортозамещения в стране. Компании в России оказались готовы реализовать аналоги зарубежных товаров различного качества. По этой причине весьма удивительно, что российские компании не отмечают важность контроля качества. Возможно, это связано с тем, что в стране все еще применяются добровольно-обязательные стандарты качества, а следовательно, эта область не воспринимается менеджерами как та, на которую они делают акцент в бизнесе по своей инициативе. Также менеджеры местных компаний могут не осознавать важность данной способности при построении конкурентоспособности компании или же ее значимость для осуществления деятельности в профильной отрасли. На этом фоне выделяются кейсы российских экспортеров, которые «подтягивают» свои стратегические способности до уровня конкурентоспособно-

сти на глобальных рынках и развивают данную подкатегорию стратегических способностей, что также делает ее основной на российском рынке.

У российских экспортеров, в отличие от остальных категорий компаний, впервые отмечается высокая значимость *сильной команды топ-менеджмента*, что в целом характерно для российского бизнеса в условиях распространенности жесткой вертикальной организационной структуры в компаниях, а также из-за потребности компаний в сильном лидере, особенно в условиях высокой турбулентности внешней среды и стремления компаний к международной экспансии.

Значимость маркетинга, доведенная до высокого уровня, характерна только для международных компаний. Если в российских компаниях еще недостаточно осознают важность изучения рынка, понимания потребителя и создания «лица» компании, то российские экспортеры активно работают над развитием своего бренда, повышением его узнаваемости и стараются высоко зарекомендовать свой продукт/услугу на новых рынках, что еще не позволяет отнести эти стратегические способности к основным, но уже сближает российских экспортеров со стилем ведения бизнеса международных компаний.

Различное количество основных подкатегорий стратегических способностей у каждой категории компаний непосредственно влияет на их стиль ве-

дения конкурентной борьбы. В российских компаниях высокой значимостью обладает только одна стратегическая способность, что говорит об их «точечных» ударах в конкуренции. У российских экспортеров было выделено три основных стратегических способности, а у остальных способностей небольшой разрыв в значимости с основными. Российские экспортеры набирают мощь, чтобы быть способными успешно конкурировать на локальном (российском) рынке с игроками, которые давно работают на международном уровне. И наконец, международные компании, которые могут рассматриваться в качестве эталона, так как уже имеют опыт работы на различных рынках и успешно функционируют на российском. Их набор стратегических способностей может считаться сбалансированным, что в совокупности с опытом позволяет международным компаниям быть опасными противниками в конкурентной борьбе. Международные компании благодаря своим пяти основным стратегическим способностям могут успешно преодолеть возникающие преграды и нанести урон конкурентам.

В итоге международные компании демонстрируют тот набор стратегических способностей, который необходим, чтобы быть конкурентоспособным на любом географическом рынке. Отечественные российские компании из этого набора активно развивают только человеческий капитал. Российские компании-экспортеры переоценивают стратегический характер своих способностей. Они являются промежуточным звеном в процессе превращения компании из отечественной в международную. Трансформируя свою деятельность, российские экспортеры сохраняют черты локальных игроков, но развиваются в направлении международных компаний, фокусируясь на стратегических способностях, которые важны как для локальной, так и для глобальной конкуренции. Именно эти основные подкатегории стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний формируют набор стратегических способностей, на основе которых формируется конкурентоспособность компаний на российском рынке:

- профессионализм сотрудников,
- контроль качества,
- инновации и уникальные технологии,
- корпоративный бренд и репутация,
- понимание особенностей потребителей,
- клиентоориентированность,
- гибкость.

Таким образом, сравнение стратегических способностей российских компаний, российских экспортеров и международных компаний позволило

выявить набор стратегических способностей компаний на российском рынке, который формирует их конкурентоспособность, а также показало, что уровень интернационализации компании оказывает влияние на набор ее основных стратегических способностей, который изменяется в соответствии с условиями внешней среды на рынке.

Данное исследование вносит как теоретический, так и практический вклад в литературу по стратегическим способностям. С одной стороны, оно расширяет область исследований стратегических способностей за счет эмпирических результатов по стратегическим способностям в конкретной локации и аккумуляции подходов к их изучению. С другой стороны, основные выводы, полученные в рамках проведенного исследования, имеют прикладное значение, они могут помочь высшему руководству компаний понять, как поддерживать и повышать конкурентоспособность компаний при работе на российском рынке и при выходе на новые зарубежные рынки. Также выводы указывают, в какие именно стратегические способности менеджеры должны инвестировать, чтобы развивать их для повышения конкурентоспособности компаний и достижения более высоких показателей в конкурентной игре на российском рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части проведенного исследования рассматриваются основные положения концепции стратегических способностей. Аккумулируя в себе уникальные ресурсы, ключевые компетенции, знания и способности, которые компания должна наиболее грамотно использовать в ответ на вызовы внешней и внутренней среды, стратегические способности служат базой для формирования конкурентных преимуществ, рассчитанных на долгосрочную перспективу, повышая уровень конкурентоспособности компании. Исследователи стратегических способностей применяют разнообразные подходы к их оценке, исходя из различий стратегических способностей в функциональной области, иерархии способностей и фокальной единицы анализа.

В рамках проведения эмпирического исследования было отобрано 30 компаний, представляющих высокотехнологичные, низкотехнологичные или сервисные компании, действующие на российском рынке. Анализ их стратегических способностей позволил определить основные категории и подкатегории стратегических способностей, на которые эти компании в большей степени фокусируются при формировании своей конкурентоспособности.



На уровне анализа подкатегорий стратегических способностей был выделен их набор, на основе которого формируется конкурентоспособность компаний на российском рынке: *профессионализм сотрудников; контроль качества; инновации и уникальные технологии; корпоративный бренд и репутация; понимание особенностей потребителей; клиентоориентированность; гибкость*. Для поиска же иных стратегических способностей, которые могут повысить конкурентоспособность компаний, было определено три сферы: *управление производственным процессом и менеджмент;*

маркетинг; преимущества производимого продукта или услуг.

Результаты данного исследования имеют академическую ценность для дальнейших исследований стратегических способностей компаний, расширяя данную область новыми эмпирическими данными. Практическое значение полученных результатов для бизнес-сообщества состоит в формировании понимания наиболее значимых источников повышения уровня конкурентоспособности компаний при работе на российском рынке и выходе на новые зарубежные рынки.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица III

Данные по компаниям, отобранных для целей эмпирического исследования

Наименование компании	Сектор экономической деятельности	Год основания	Страна происхождения	Выручка за 2019 г., USD ^a	Кол-во рынков
Российские компании					
АО «СУЭНКО»	Электроэнергетика	2002	Россия	264,336 млн	1
ООО «Лазерные системы и технологии»	Печатные машины, прочие машины для офсетной печати и прочее оборудование	2008	Россия	н/д	1
АО «СУЭК»	Угольная промышленность	2001	Россия	7,547 млн	1
АО «АИСФЕР»	Пищевая промышленность	2011	Россия	21,267 млн	1
ООО «Торгсервис»	Производство, торговля нефтяным оборудованием	н/д	Россия	н/д	1
НПП «Радинтех»	Услуги в области научных исследований и разработок	2016	Россия	525 116	1
ООО «Чистый город»	Рекламная индустрия	2005	Россия	116 938	1
ООО ЧАО «Царьград»	Услуги по обеспечению безопасности	1996	Россия	1,178 млн	1
ООО «МЦ Медведь»	Здравоохранение	2014	Россия	1,284 млн	1
ООО «Прайм-Стоматология»	Здравоохранение	2005	Россия	2,151 млн	1
Российские экспортеры					
ООО ТПК Varton	Производство светодиодного освещения	2009	Россия	12,647 млн	4

См. окончание табл. III

ЗАО «НПЦ Аспект»	Производство инструментов и приборов для измерений, испытаний и навигации	1991	Россия	24,087 млн	32
ПАО «Сбербанк»	Банковские и финансовые услуги	1991	Россия	13,972 млн	22
ООО «АПК «Промагро»	Свиноводство, Пищевая промышленность	2014	Россия	101,169 млн	6
ОА «Кузбассразрезуголь»	Угольная промышленность	2003	Россия	2,433 млрд	н/д
ООО «Офис Солюшнз»	Торговля оптовая офисной мебелью	1995	Россия	59,5 млн	5
Novikov Group	Общественное питание	1991	Россия	н/д	8
MILDBERRY	Индустрия дизайна	1993	Россия	1,641 млн	н/д
R:TA	Рекламная индустрия	н/д	Россия	н/д	н/д
ООО Учи.ру	Индустрия программного обеспечения	2012	Россия	16,058 млн	н/д
Международные компании					
Merck Group (Russian subsidiary is Sigma-Aldrich)	Химическая и фармацевтическая промышленность	1668	Германия	18,145 млн	66
BMW Group	Автомобильная промышленность	1916	Германия	116,833 млрд	8
Toyota Motor Corporation	Автомобильная промышленность	1937	Япония	278,460 млрд	190
Japan Tobacco International	Табачная отрасль	1949	Япония	20,268 млрд	130
GrandVision	Оптическая промышленность	1891	Нидерланды	4,535 млн	40
Kraft Heinz	Пищевая промышленность	1869 (M&A Kraft Foods and H.J. Heinz в 2015)	США	24,98 млрд	50
ECCO	Обувная промышленность	1963	Дания	1,527 млн	99
Ketchum (Russian subsidiary is Ketchum Maslov)	Консалтинг, Маркетинговые коммуникации	1923	США	н/д	8
Lotte	Конгломерат	1967	Южная Корея	15,252 млрд	8
Mazars	Аудит, консалтинг	1945	Франция	2 млрд	91
^a Обменный курс на 31 Декабря 2019 г.: USD 1 = EUR 0,890155 USD 1 = JPY 109,593831 USD 1 = KRW 1 153,889977 USD 1 = RUB 62,271942					



Фрагмент матрицы контент-анализа

Тип отрасли		Низкотехнологичная				...	ИТОГО		
№	Категория / Подкатегория стратегических способностей	Название компании				...	Кол-во «1+»	Кол-во «11+»	Кол-во «111+»
		Kraft Heinz Company		ООО «АПК «ПРОМАГРО»		...			
		Код	Описание (цитата)	Код	Описание (цитата)	...			
4	Маркетинг					...	Сумма всех ячеек с кодом «1+» в рамках категории №4
4.1	Общие преимущества, связанные с продажами	0		0	
4.2	Понимание особенностей потребителей	111+	знание, экспертиза потребителя (стр. 92)	11+	изучение требований сетевого клиента (стр. 112)	...	Сумма кол-ва ячеек с кодом «1+» по строке 4.2
4.3	Понимание потребностей калых/зарубежных потребителей	0		0	
4.4	Корпоративный бренд и репутация	111+	сильный бренд (стр. 73)	11+	разработка и продвижение собственного бренда (стр. 26)
4.5	Клиентоориентированность	0		11+	подстраиваться под индивидуальные особенности клиента (стр. 136-137)
...

Легенда раздела «Код»:
 «1+» – российские компании, ведущие деятельность на отечественном рынке;
 «11+» – российские компании, ведущие деятельность как на отечественном, так и на зарубежном рынках, путем экспорта товаров;
 «111+» – международные компании, деятельность которых представлена на российском рынке.

ЛИТЕРАТУРА

- Kumar, V., Simon, A., Kimberley, N. Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia // Management Decision. – 2000. – Vol. 38, no. 1/2. – P. 24–35.
- Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, no. 1. – P. 99–120.
- Song, M. Strategic Capabilities of Emerging Market Firms. – FIU Electronic Theses and Dissertations, 2021.
- Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century. – Butterworth–Heinemann, 1999.
- Lenz, R.T. Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis // Academy of Management: The Academy of Management Review. – 1980. – Vol. 5, no. 2. – P. 225–324.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. – Pearson Education Limited, 2008.
- Cuervo-Cazurra, A., Newburry, W., Park, S. Building Strategic Capabilities in Emerging Markets. – Cambridge University Press, 2020.
- Robert, M. Strategy Pure and Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition. – McGraw-Hill: Sydney, 1993.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, no. 7. – P. 509–533.
- Prahalad, C.K. Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management // Human Resource Management. – 1983. – Vol. 22, no. 3. – P. 237–254.
- Hayes, R.H., Pisano, G.P., Upton, D.M. Strategic Operations: Competing Through Capabilities. – The Free Press: Sydney, 1996.
- Cool, K., Costa, L.A., Dierickx, I. Constructing Competitive Advantage / In A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (eds), Handbook of Strategy and Management. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

13. Teece, D.J. The Nature, Sources and Consequences of Firm Differences in the Early History of the Semiconductor Industry // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21, no. 10-11. – P. 1017–1042.
14. King, A.W., Zeithaml, C.P. Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22, no. 1. – P. 75–99.
15. Kay, J. The Structure of Strategy // *Business Strategy Review*. – 1993. – Vol. 4, no. 2. – P. 17–37.
16. Johne, A. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. – The Free Press: New York, 1992.
17. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70, no. 2. – P. 57–69.
18. Day, G. The Capabilities of Market-Driven Organizations // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, no. 4. – P. 37–52.
19. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24, no. 10. – P. 997–1010.
20. Wójcik, P. Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview // *International Journal of Management and Economics*. – 2015. – No. 45. – P. 83–107.
21. Schilke, O., Hu, S., Helfat, C. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research // *Academy of Management Annals*. – 2018. – Vol. 12, no. 1. – P. 390–439.
22. Hafeez, K., Zhang, Y.B., Malak, N. Determining Key Capabilities of a Firm Using Analytic Hierarchy Process // *International Journal of Production Economics*. – 2002. – Vol. 76, no. 1. – P. 39–51.
23. Inan, G.G., Bititci, U.S. Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – No. 210. – P. 310–319.
24. Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G.A. Conceptual Framework and Classification of Capability Areas for Business Process Maturity // *Enterprise Information Systems*. – 2012. – P. 1–37.
25. LeanIX. Business Capability Map. – URL: <https://www.leanix.net/en/resources/business-capability-map-library/#/Default> (дата обращения: 24.08.2022). [Accessed August 24, 2022.]
26. Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., Polajnar, A. A Real Options Approach to Managing Resources and Capabilities // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2003. – Vol. 23, no. 9. – P. 1010–1032.
27. Vesalainen, J., Hakala, H. Strategic Capability Architecture: The Role of Network Capability // *Industrial Marketing Management*. – 2014. – Vol. 43, no. 6. – P. 938–950.
28. Collis, D. How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15, no. S1. – P. 143–152.
29. Danneels, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences // *Strategic Management Journal*. – 2002. – No. 23. – P. 1095–1121.
30. Winter, S.G. Understanding Dynamic Capabilities // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24. – P. 991–995.
31. Andreeva, T., Chaika, V. Dynamic Capabilities: What They Need to Be Dynamic? Discussion paper. – Institute of Management, St. Petersburg State University, 2006.
32. Pavlou, P.O.A., Sawy, E.L. Decomposing and Leveraging Dynamic Capabilities. Working Paper. – Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside, 2006.
33. Wang, C.L., Ahmed, P.K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda // *International Journal of Management Reviews*. – 2007. – Vol. 9, no. 1. – P. 31–51.
34. Newey, L.R., Zahra, S.A. The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship // *British Journal of Management*. – 2009. – No. 20. – P. 81–100.
35. Ambrosini, V., Bowman, C. What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? // *International Journal of Management Reviews*. – 2009. – Vol. 11, – no. 1. – P. 29–49.
36. Ceglinski, P. The Relations between Dynamic Capabilities and Core Competencies on the Case of Polish Companies // *Administrative Sciences*. – 2020. – Vol. 10, no. 48. – P. 1–10.
37. Johannesson, J., Palona, I. The Dynamics of Strategic Capability // *International Business Research*. – 2010. – Vol. 3, no. 1. – P. 3–12.

Статья представлена к публикации членом редколлегии В.В. Ключковым.

Поступила в редакцию 30.12.2022,
после доработки 27.06.2023.
Принята к публикации 30.08.2023.

Гусева Наталья Игоревна – д-р соц. наук, Ph.D. in Management Sciences, ✉ natguseva@hse.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2907-0737>

Трубникова Олеся Юрьевна – аспирант школы менеджмента, ✉ otrubnikova@hse.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2298-9107>

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия.

© 2023 г. Гусева Н.И., Трубникова О.Ю.



Эта статья доступна по [лицензии Creative Commons «Attribution» \(«Атрибуция»\) 4.0 Всемирная](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



STRATEGIC CAPABILITIES AS A DRIVER OF COMPETITIVENESS: A COMPARISON OF RUSSIAN AND GLOBAL COMPANIES

N.I. Guseva and O.Yu. Trubnikova

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

✉ natguseva@hse.ru, ✉ otrubnikova@hse.ru

Abstract. Competitiveness is a key measure of success for countries, industries, and companies. This study is devoted to the strategic capabilities underlying the competitiveness of companies in the Russian market. The theoretical foundations of strategic capabilities are conceptualized, and their role in the development of competitiveness through strengthening the competitive advantages of companies is emphasized. The research methodology of strategic capabilities is based on the leading publications of foreign and domestic scholars over the last 30 years. The empirical part of this study considers both the general and specific strategic capabilities of 30 Russian and multinational companies operating in the Russian market. According to the empirical results, Russian domestic companies focus on the development of one particular strategic capability only; Russian exporters have a more differentiated approach, developing a significant number of strategic capabilities simultaneously; finally, multinational companies endeavor to develop a balanced set of strategic capabilities. The most important strategic capabilities of companies in the Russian market are identified as follows: employee professionalism, quality control, innovations and unique technologies, corporate brand and reputation, market and trend understanding, customer orientation, and flexibility. The research results have practical value and can be used by Russian companies as key factors for increasing their competitiveness in the Russian market as well as in new foreign markets.

Keywords: company competitiveness, strategic capabilities, competitive advantage, multinational companies, Russian companies.