

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-5-19

# Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество»

А. И. Коваленко<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

**Аннотация.** Целью данной статьи является сопоставление отдельных теоретических концепций, развивающихся сегодня в поле конкурентного менеджмента: стратегической теории В. Л. Квинта и конструктивной теории конкуренции Ю. Б. Рубина с концепцией конкурентного преимущества, рассмотренной М. Портером. В рамках научной дискуссии авторы отвечают на вопросы о месте конкурентного преимущества в системе стратегического менеджмента, о сущности конкурентного преимущества, об устойчивости конкурентного преимущества. Для этого мы обобщаем и анализируем системы взглядов вышеуказанных ученых в процитированных источниках. Разные подходы к пониманию и использованию термина «конкурентное преимущество» рассматриваются в работе как разные исследовательские программы, противоречие которых друг другу не требует отказа от более старой концепции. По своей сути конкурентное преимущество понимается как содержание стратегического решения, стратегическая задача, система ее реализации и проявление ее в результатах конкурентной деятельности. В работе выделяется два разных направления управления конкурентным преимуществом: создание/формирование (позитивная сторона) и охрана/защита/обеспечение устойчивости (негативная сторона) конкурентного преимущества. Позитивной стороной конкурентного преимущества можно назвать инструментарий цепочки ценности М. Портера и концепцию преходящего преимущества Р. Макграта. Негативной стороной конкурентного преимущества можно считать отдельные типы экономических рвов. На вопрос устойчивости конкурентного преимущества по-разному отвечают идеи экономического рва и преходящего преимущества. В работе обоснован вывод о том, что и в теории стратегической архитектуры (Квинт), и в конструктивной теории конкуренции (Рубин) термин «конкурентное преимущество» используется в совершенно разных значениях, являющихся сложными интерпретациями оригинального смысла.

**Ключевые слова:** устойчивое конкурентное преимущество, преходящее преимущество, экономический ров, теория конкуренции

**Для цитирования:** Коваленко А. И. Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. №2. С. 5–19. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19

# Theoretical and Methodological Content of the Concept “Competitive Advantage”

A. Kovalenko<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

**Abstract.** The purpose of this article is to compare certain theoretical concepts that are developing today in the field of competitive management: the strategic architecture (by V. Kvint) and constructive theory of competition (by Yu. Rubin) with the concept of competitive advantage (by M. Porter). As part of the scientific discussion, the authors answer questions about the place of competitive advantage in the strategic management system, the essence of competitive advantage, and the sustainability of competitive advantage. To do this, we review and analyze the systems of views of the above scientists in the cited sources. Different approaches to understanding and using the term “competitive advantage” are considered in the work as different research programs, the contradiction of which to each other does not require the rejection of an older concept. At its core, competitive advantage is understood as the content of a strategic decision, a strategic task, a system for its implementation, and its manifestation in the results of competitive activity. Two different directions of competitive advantage management are distinguished in the work: creation/ formation (positive side) and protection / providing sustainability (negative side) of competitive advantage. Value chain (M. Porter) and transient advantage (R. McGrath) tools can be called as the positive side of competitive advantage. The negative side of competitive advantage can be considered in certain types of economic moats. The ideas of economic moat and transient advantage respond differently to the question of sustainability of competitive advantage. The paper substantiates the conclusion that both in the theory of strategic architecture (Kvint) and in the constructive theory of competition (Rubin), the term “competitive advantage” is used in completely different meanings, which are complex interpretations of the original meaning.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, transient advantage, economic moat, competition theory

**For citation:** Kovalenko A. Theoretical and Methodological Content of the Concept “Competitive Advantage”. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.5-19 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19

## Введение

Тема конкурентного преимущества (далее – КП) является достаточно хорошо разработанной, и поэтому кажется, что появление новой работы в этой области сложно объяснить. Однако данная статья появилась в результате научной дискуссии, возникшей вокруг другого научного исследования касательно конкурентного преимущества. Эту работу можно рассматривать как продолжение научной дискуссии на страницах журнала «Современная конкуренция».

Данная статья обязана своим существованием решению редакционного совета, на котором рассматривалась статья И. В. Шацкой [1] и рецензии на нее. Рецензент обратил внимание на следующие ключевые выводы И. В. Шацкой:

«При помощи методологии стратегирования В. Л. Квинта нам удалось установить связь между конкурентными преимуществами образовательной организации, ее стратегией и категориями, ее определяющими. Так как важнейшей категорией, в которой проявляется практический смысл стратегии, является категория приоритетов, и страте-

гия включает в себя лишь приоритеты, подкрепленные конкурентными преимуществами, это означает, что конкурентные преимущества – существенный элемент стратегической архитектуры организации, который, во-первых, обеспечивает результативность стратегии, во-вторых, является своеобразным фильтром в системе целеполагания организации, отсеивающим бесперспективные приоритеты и дающим возможность сконцентрироваться на приоритетах с высокой отдачей в будущем [1, с. 132]».

«Под конкурентными преимуществами понимается экономическая категория, подразумевающая наличие у организации уникальных характеристик, предпочтительных для иных участников рыночной деятельности в сравнении с характеристиками, имеющимися в наличии у конкурентов, служащих основным ресурсом стратегии организации и источником ее экономического благополучия. Сделан вывод о том, что конкурентные преимущества – существенный элемент стратегической архитектуры, ответственный за формулирование стратегических приоритетов элемента миссии организации, который, будучи ресурсом, обеспечивает результативность стратегии, является своеобразным фильтром в системе целеполагания образовательной организации [1, с. 137]».

Ссылаясь на эти выводы, рецензент поставил перед автором и редсоветом ряд вопросов о конкурентном преимуществе:

- Могут ли конкурентные преимущества компании быть типовыми или уникальными?
- Могут ли конкурентные преимущества компании быть копируемыми или не копируемыми конкурентами?
- По сути конкурентные преимущества – это ресурсы или свойства деятельности, технологии или правила поведения, компетенции или материальные средства?
- Каково место теории В. Л. Квинта [2] в теории конкуренции: как она соотносится с теорией М. Портера [3, 4], с теорией стратегического менеджмента, с конструктивной

теорией конкуренции Ю. Б. Рубина (триада конкурентной деятельности)?

И вот нам снова приходится сдувать пыль со старых книг, возвращаться к истокам и заново переосмысливать концепцию конкурентного преимущества.

Целью данной статьи является сопоставление отдельных теоретических концепций, развивающихся сегодня в поле конкурентного менеджмента: стратегической теории В. Л. Квинта [2] и конструктивной теории конкуренции Ю. Б. Рубина [5–8] с концепцией конкурентного преимущества, рассмотренной в своем развитии с момента представления М. Портером [3, 4] до наших дней.

Мы выделим негативную и позитивную стороны конкурентного преимущества, а также постараемся ответить на вопросы о сущности и устойчивости конкурентного преимущества.

Следует сразу оговориться, что объемы данной работы не позволяют нам рассматривать здесь в необходимой глубине методологию построения цепочки ценностей фирмы (цепочки создания стоимости), являющуюся той положительной стороной конкурентного преимущества, которое было предложено Майклом Портером. Следует отметить, что работы по поводу построения цепочек ценностей рассматривают в качестве субъектов и образовательные организации, для которых строятся отдельные цепочки [9]. Однако этот вопрос из-за высокой важности и большого количества иллюстративного материала заслуживает отдельного обстоятельного рассмотрения.

Также в данной работе будет только упомянута методология преходящего конкурентного преимущества Р. Макграта [10], которая безусловно заслуживает отдельного рассмотрения в необходимой глубине. Здесь достаточно сказать, что парадигма преходящего конкурентного преимущества, позиционирующая себя как критика концепции устойчивого конкурентного преимущества и предлагающая принципиально новый инструментальный предпринимательства,

может рассматриваться продолжением позитивной стороны КП.

### Преимущество субъекта

Слово «преимущество» означает меру превосходства свойства субъекта (над свойством другого субъекта). Преимущество выражается количественно или качественно в каком-либо атрибуте субъекта. На микроэкономическом уровне субъектом является фирма, на макроэкономическом – страна. Так, еще в XVIII веке А. Смит аргументировал на макроэкономическом уровне пользу для стран от международной торговли с помощью теории *абсолютного преимущества* (факторов производства).

*Абсолютное* преимущество страны в определенной отрасли (по А. Смиту) означает ее возможность производить соответствующие товары или услуги с меньшими *предельными* издержками, чем эта же отрасль другой страны.

В начале XIX века Д. Рикардо обосновал пользу страны от специализации в международной торговле с помощью теории *сравнительного преимущества*.

*Сравнительное* преимущество страны – ее способность в отрасли производить соответствующие товары или услуги с меньшими *альтернативными* издержками, чем другие отрасли этой страны.

Концепция *конкурентного преимущества* была предложена М. Портером на микроэкономическом уровне для использования компаниями при разработке конкурентной стратегии.

Интересно, что после того, как концепция стратегического конкурентного преимущества фирмы приобрела популярность в бизнес-среде, М. Портер стал для макроэкономического уровня задач также применять термин «конкурентное преимущество стран».

Тот факт, что автор концепции конкурентного преимущества применял ее и к странам [3], до сих пор вводит в заблуждение отдельных исследователей, концептуаль-

но отождествляющих парадигму (Портера) устойчивого конкурентного преимущества фирмы (в стратегическом позиционировании) с неоклассическими теориями (Смита и Рикардо) абсолютного и сравнительного преимущества стран (в производительности отраслей) [11].

Поэтому нужно внести ясность. На международных рынках конкурируют не страны, а фирмы, поэтому конкурентное преимущество страны – это условная производная от конкурентного преимущества предприятий ее отраслей. Хотя М. Портер не дает точного определения, на основе его работ можно утверждать, что конкурентное преимущество страны – это способность государства так развивать экономику своих отраслевых комплексов и рынков, что фирмы – представители ее национальных отраслей хозяйства формируют в глобальных цепочках ценности и удерживают на международных рынках стратегически устойчивые конкурентные преимущества.

### КП по Портеру – теория конкурентного позиционирования

Когда М. Портер сформулировал содержание понятия конкурентного преимущества, отраслевые и рыночные границы были еще очень прочны, а про подрывные инновации и стратегии голубого океана еще никто ничего не знал. Поэтому М. Портер предлагал конкурентное преимущество как ключевой ответ на вопрос, почему одна фирма на рынке демонстрирует лучшие показатели прибыли, чем ее прямой продуктовый конкурент. В оригинальном понимании М. Портера, конкурентное преимущество – это преимущество фирмы над своим прямыми продуктами конкурентами, но оно не для того, чтобы фирма справлялась с конкурентными угрозами входа новичков или заменителей из других отраслей, с переговорной силой поставщиков и покупателей.

Вопросы переговорной власти в цепочке поставок, барьеров входа на рынок и угроз

со стороны субститутов из других отраслей не являлись задачами конкурентного преимущества.

Сегодня концепция конкурентного преимущества может защитить фирму от всех пяти конкурентных сил [12, 13].

## Сущность КП

М. Портер писал: «Чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества, компания должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ» [4, с. 40].

По своей природе КП – это решение. Отвечая на вопрос о сущности КП, КП – это содержание стратегического решения.

По своей сути мы понимаем КП как стратегическую задачу, систему ее реализации и ее проявление в результате конкурентной деятельности.

КП избирается в процессе планомерной мыслительной деятельности на основании результатов анализа фирмой собственных компетенций, ресурсов процессов и рутин. Потом предпринимаются конкурентные действия по формированию, освоению и обеспечению устойчивости этого КП. Далее оно проявляется в результатах конкурентных действий. При этом содержательно КП может выражаться в разных аспектах бизнеса. КП может скрываться в брендах или в патентах, в структуре затрат или в сетевой инфраструктуре, в поведении работников или в динамических компетенциях организации, в бизнес-модели или в финансовом обеспечении.

Портер М. писал, что «каждая из общих стратегий конкуренции представляет собой фундаментально особый подход к получению конкурентных преимуществ и к тому, как удерживать их в течение длительного периода времени» [4, с. 47].

У М. Портера природа конкурентного преимущества связана с идеей ценности: «Конкурентное преимущество складывается

как результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании. Каждый из этих видов деятельности может способствовать установлению конкурентной позиции фирмы в отношении издержек и создать основу для дифференциации» [4, с. 67].

Согласно концепции М. Портера, состав и содержание конкурентных преимуществ организации в корне зависят от ценности, которую она может создать для потребителей своих услуг.

Примечательно, что ключевой для теорий предпринимательства и конкуренции англоязычный термин *value* в русском языке имеет два значения: ценность и стоимость<sup>1</sup>.

Тот аспект бизнеса, управление которым формирует КП, называют источником КП. Источником может быть ресурс, процесс, свойство, сама система бизнеса. Источник преимущества по отношению к фирме может быть внешним, объективно существующим обстоятельством территорий, рынка или отрасли.

Хотя по М. Портеру существует всего два механизма возникновения КП (низкие издержки или дифференциация), у фирмы может быть несколько источников КП. Так, например, КП в издержках может иметь источниками низкооплачиваемый труд работников и приобретаемое с большими скидками сырье.

Фирма анализирует конкурентные силы на рынке и в цепочке поставок, свои ресурсы, процессы и компетенции. По результатам такого анализа фирма принимает стратегическое решение, определяет потенциальные источники и планирует формирование конкурентного преимущества. Далее согласно классическому стратегическому процессу фирма реализует свою стратегию, добивается формирования КП из релевантных

<sup>1</sup> Здесь и далее будем использовать термин «ценность».

источников. Затем фирма охраняет свое КП, обеспечивает его устойчивость, защищает от копирования и иных конкурентных действий рыночных соперников.

Анализ – Решение (План стратегии формирования КП) – Реализация стратегии (Формирование КП) – Охрана КП

Эта схема классического стратегического процесса противоречит стратегической архитектуре В. Квинта [1, 2], где КП появляется уже в ресурсах и приоритетах.

При этом важно понимать, что в зависимости от источника и природы КП его формирование и охрана могут сформировать разные направления стратегического менеджмента. Создание КП совершается одними методами, его защита – другими.

Система управления, направленная на формирование КП и создание ценности, будет далее называться позитивной стороной КП.

Парадигма М. Портера долгое время была главенствующей в конкурентном стратегическом менеджменте и маркетинге и до сих пор применима в промышленности, на традиционных, материальных рынках, характеризующихся предсказуемой и непластичной конкурентной средой. Методику построения цепочки ценности фирмы, предложенную М. Портером, можно считать позитивной стороной конкурентного преимущества.

М. Портер отмечал, что «последовательная реализация любой из общих стратегий конкуренции требует, чтобы фирма создавала определенные барьеры, затрудняющие имитацию стратегии конкурентами» [4, с. 52–53].

Система управления, направленная на защиту КП, будет далее называться негативной стороной КП. Ключевыми свойствами конкурентного преимущества, по М. Портеру, является не копируемость и устойчивость.

То есть именно негативная сторона КП решает проблему устойчивости КП. Негативная сторона КП развивается в намерении обеспечить устойчивость ранее сформированного КП (см. ниже об экономических рвах).

Со временем у концепции КП развилась и негативная сторона, решающая вопрос устойчивости КП, – получил известность новый тип конкурентного преимущества, называемый экономическим рвом. Это реанимация старой, классической конкурентной стратегии, когда мы говорим о долгосрочном устойчивом КП, которое и называется рвом. Это долгосрочные КП, которые, по сути, ограничивают конкуренцию или открыто используют барьеры входа.

### **Экономический ров, биржевой индекс и фонд**

Описанная концепция устойчивого конкурентного преимущества получила интересное развитие в инвестиционной сфере. В поисках бизнеса, способного успешно вернуть и приумножить вложенные в него денежные средства, инвесторы стали конструировать и применять собственные инструменты инвестиционного анализа. Одним из таких инструментов, переосмысляющим устойчивое конкурентное преимущество, является метафора «экономический ров».

Авторами концепции экономического рва считаются успешные венчурные инвесторы, управляющие инвестиционным холдингом Berkshire Hathaway Inc., – Чарльз Мангер и Уоррен Баффет. В 1999 году в своей публичной речи, опубликованной в Fortune, У. Баффет сказал: «Ключом к инвестированию является не оценка того, насколько отрасль повлияет на общество или насколько она будет расти, а, скорее, определение конкурентного преимущества той или иной компании и, прежде всего, долговечность этого преимущества. Вознаграждение инвесторам приносят продукты или услуги, окруженные широкими и устойчивыми рвами» [14].

Позже, в 2007 году, в письме к акционерам Berkshire Hathaway Inc. У. Баффет так описывал заслуживающий инвестиций бизнес: «Поннастоящему великий бизнес должен иметь прочный “ров”, обеспечивающий отличную отдачу на вложенный капитал. Динамика капита-

лизма гарантирует, что конкуренты будут неоднократно нападать на любой деловой “замок”, приносящий высокую прибыль. Поэтому серьезный барьер, такой как то лидерство в издержках (GEICO, Costco) или мощный всемирный бренд (Coca-Cola, Gillette, American Express), является существенным для устойчивого успеха. История бизнеса полна “римских свечей”, компаний, чьи рвы оказались иллюзорными и вскоре были пересечены. Наш критерий “прочности” заставляет нас исключать компании из отраслей, склонных к быстрым и постоянным изменениям. Хотя “созидательное разрушение” капитализма очень полезно для общества, оно исключает уверенность в инвестициях. Ров, который необходимо постоянно восстанавливать, в конечном итоге вообще не будет рвом. Кроме того, этот критерий исключает бизнес, успех которого зависит от хорошего менеджера» [15].

Ров – это тип устойчивого, конкурентного преимущества, характеризующийся охранительно-защитным фокусом на противодействие конкурентам, проявляющийся в долгосрочном (более 20 лет), в постоянно прибыльном функционировании компании.

Идея рва как долгосрочно устойчивого конкурентного (охранительного характера) преимущества бизнеса быстро и основательно вошла в инструментарий инвестиционного анализа капитала. В настоящее время измерением рвов разных бизнесов профессионально на проприетарной основе занимается известное американское рейтинговое, информационно-аналитическое агентство Morningstar, доработавшее методику и рассчитывающее ров-рейтинг, а также формирующее биржевой ров-индекс.

Morningstar выделяет пять источников экономического рва, которые здесь перечислены по возрастанию надежности и защитной силы:

- издержки переключения;
- преимущество в издержках;
- сетевой эффект;
- нематериальные активы;
- эффективный масштаб.

Издержки переключения – это выраженные в деньгах, времени, усилиях, эмоциях, пользе потери клиента при уходе к конкуренту. Пример: раньше в России операторы мобильной связи утверждали, что нет технической возможности уйти к другому оператору, но сохранить свой номер телефона (так они создавали для абонентов издержки переключения – всем своим контактам нужно сообщить о своем новом номере). Каждый бизнес может самостоятельно создать для клиента такие издержки переключения, повышая качество и интенсивность взаимодействия с клиентом и требуя от него специфичных усилий и затрат, ценных только в этом бизнесе. При переходе к конкурентному бизнесу клиент не может взять с собой все удобства, пользу, опыт, преимущества, сформированные в отношениях с предыдущим бизнесом. Чем выше ожидаемые клиентом потери в полезности и сложности при переключении на другого поставщика/провайдера, тем больше клиенты «прилипают» к старому бизнесу, тем больше у бизнеса переговорной силы и ценовой власти над клиентом. Бонусные и скидочные карты, VIP-статус клиента, потраченное на обучение ПО время, заполненный персональными данными и контентом профиль в социальной сети – это признаки «липкости» товаров и услуг.

Преимущество в издержках – способность вести бизнес с меньшими затратами, чем конкуренты, превращающееся в ценовое лидерство (самые низкие цены только у одной фирмы), либо преимущество в марже (при паритете цен). Структурное преимущество в издержках позволяет фирме контролировать рыночные цены, что может дать ей преимущество перед конкурентами. По данным Morningstar, преимущество в издержках является вторым по частоте источником рва в экономических рейтингах<sup>2</sup>. Преимущество в издержках достигаются

<sup>2</sup> URL: <https://www.vaneck.com/us/en/investments/morningstar-wide-moat-etf-moat/what-makes-a-moat-white-paper.pdf>

за счет экономии на масштабе, более низких затратах на распространение и производство и/или за счет доступа к недорогой ресурсной базе, дешевой рабочей силе и иным факторам предпринимательства. Растущий уровень конкуренции в современной глобальной экономике делает это конкурентное преимущество одним из самых трудных для сохранения компаниями.

Сетевой эффект – это внешний эффект повышения полезности товара/сервиса для всех клиентов с ростом числа клиентов. Все сетевые блага обладают в той или иной мере эффектом, похожим на эффект присоединения. Телефон, мессенджер, соцсеть, маркетплейс, сайт знакомств, игровой сервер – все они приносят больше пользы с ростом количества пользователей. Сетевые эффекты наблюдаются не только в отношении цифровых сервисов и продуктов, но и в отношении форматов технически сложных устройств и товаров длительного пользования: при покупке новой модели иномарки убедитесь, что в вашей местности есть другие водители, ремонтные сервисы и рынок запчастей этой модели, иначе пользование ею потеряет полезность. С сетевым эффектом связан и эффект критической массы. Критическая масса – это такое количество пользователей продукта (сети), после достижения которого рост числа пользователей продолжается самопроизвольно. Положительный сетевой эффект с достижением критической массы пользователей проявляется в нелинейном, экспоненциальном росте числа пользователей (сети).

Нематериальные активы – коммерческая тайна, секреты производства и бизнес-методологии, пул патентов на технологии, товарные знаки, авторские права, бренды, государственные свидетельства, лицензии и разрешения, репутация, имидж и другие нематериальные активы, пользующиеся правовой защитой, запрещают конкурентам копировать продукцию, стратегию и бизнес-модель компании, а также позволяют компании взимать значительную надбавку к цене. Патенты

и госразрешения используются как юридический барьер для входа конкурентов на рынок. Система бренда компании может повысить готовность покупателя платить за продукт или услугу. Хотя нематериальные активы не всегда легко поддаются количественной оценке, они являются самым распространенным в рейтингах Morningstar источником рва.

Эффективный масштаб – это определенный объем выпуска и продаж, достижение которого делает бизнес безубыточным (предельные издержки становятся ниже цены), а «недостижение» приводит к непокрытым убыткам (предельные издержки на маленький объем выпуска выше рыночной цены). Эффективный масштаб – это ситуация, когда компания со снижающимися предельными издержками (за счет сетевого, инфраструктурного характера бизнеса) обслуживает рынок ограниченного размера и ее масштаб выпуска достаточно большой, чтобы генерировать прибыль. Компании, извлекающие выгоду из этой динамики, обычно работают на рынке, который может поддерживать только одного или нескольких конкурентов, что ограничивает конкурентное давление. Для эффективных масштабных рынков выход на рынок часто требует очень высоких капитальных затрат, не оправдывающихся ограниченным потенциалом прибыли, которую может получить новый конкурент. То есть у потенциальных конкурентов нет стимула для входа на рынок, так как остаточного спроса не достаточно для того, чтобы новичок тоже достиг эффективного масштаба и ожидаемая новичком на рынке выручка покрыла его издержки входа. По сути, эффективный масштаб ведет к локальной естественной монополии. Эффективный масштаб обычно применяется к компаниям с сетевым, инфраструктурным компонентом: телекоммуникации, коммунальные услуги, железные дороги, трубопроводы и аэропорты. Согласно Morningstar, хотя он может быть мощным, эффективный масштаб является одним из наименее распространенных источников рва.

Компании могут обладать одним или несколькими источниками рва. Оценка бизнеса на наличие этих пяти источников рва – ключевая часть того, как исследовательская группа Morningstar измеряет силу конкурентного преимущества компании. На основании этой оценки Morningstar присваивает компании один из трех экономических рейтингов: «нет рва», «узкий ров» или «широкий ров».

«Широкий ров» свидетельствует о наличии у бизнеса комбинации из нескольких источников рва и присваивается компании, которая, вероятнее всего, сохранит свое конкурентное преимущество в течение как минимум следующих 20 лет.

«Узкий ров» означает, что компания использует только один источник рва и, вероятнее всего, будет делать это в течение как минимум 10 лет.

«Нет рва» означает, что у компании нет преимущества, и ожидается, что она исчезнет относительно быстро.

На основании анализа долгосрочной прибыльности компаний и источников рва, а также ров-рейтинга Morningstar формирует биржевой индекс компаний «широкого рва» – Morningstar Wide Moat Focus (MWMF)<sup>3</sup>. На базе этого индекса инвестиционная компания VanEck сформировала отдельный, торгуемый на бирже фонд VanEck Morningstar Wide Moat ETF<sup>4</sup> (табл. 1).

Консалтинго-аналитическая компания CB Insights, предоставляющая рыночную информацию о стартапах для инвесторов, недавно опубликовала свое исследование экономических рвов [16]. Эксперты CB Insights выделяют рвы сетевых эффектов, рвы издержек, культурные рвы, ресурсные рвы (табл. 2).

Вопрос об устойчивости КП был переосмыслен с новой остротой в концепции преходящего КП Риты Макграт [10].

<sup>3</sup> URL: <https://ru.investing.com/indices/morningstar-wide-moat-focus-tr>

<sup>4</sup> URL: <https://www.vaneck.com/us/en/investments/morningstar-wide-moat-etf-moat/>

## Преходящее конкурентное преимущество

В непрогнозируемой, изменчивой конкурентной среде классическое стратегическое планирование не работает, а КП теряет устойчивость. Поэтому предложения преходящего КП можно рассматривать как актуализацию вопроса об устойчивости КП.

Макграт и Д'Авени предложили термин «гипреконкуренция» для характеристики рынка, на котором конкурентное преимущество компании в ходе соперничества с другими видами бизнеса быстро сходит на нет [17].

Практически все стратегические модели и инструменты, применяемые в настоящее время, базируются на основе одной доминирующей идеи: целью стратегии является достижение устойчивого конкурентного преимущества. Эта идея – фундаментальная стратегическая концепция нашего времени. Р. Макграт ставит под сомнение идею устойчивого конкурентного преимущества и утверждает, что руководители должны перестать создавать свои стратегии, основываясь на этой концепции. Вместо прежнего подхода она предлагает рассматривать стратегию в другой перспективе, где главной является идея преходящего конкурентного преимущества: чтобы стать победителем в условиях нестабильной и неопределенной среды, руководители должны научиться использовать краткосрочные возможности и делать это очень оперативно и решительно [10, с. 10].

Преходящее и устойчивое конкурентные преимущества по сути своей не разные типы свойств, а разные методики, предлагающие разные инструментарий, за которым лежат разные принципы и концепции.

В настоящее время в результате сравнения устойчивого и преходящего конкурентных преимуществ можно встретить предложение, чтобы компания перешла от устойчивого КП к преходящему, т.е. чтобы фирма фундаментально перешла на другую философию бизнеса, даже если имеет устойчивое КП.

**Таблица 1.** Первые 25 компаний, формирующих VanEck Morningstar Wide Moat ETF на 09.12.2021**Table 1.** First 25 companies in VanEck Morningstar Wide Moat ETF on 09.12.2021

№ п/п No.	Название <i>Holding name</i>	Рыночная стоимость, долл. США <i>Market value, \$</i>	Доля в фонде, % <i>% of net assets</i>
1	Microsoft Corp.	208,310,413.90	2,97
2	Cheniere Energy Inc.	205,636,741.64	2,93
3	Wells Fargo & Co	203,637,818.85	2,90
4	Alphabet Inc.	196,790,309.42	2,80
5	Tyler Technologies Inc.	194,299,446.58	2,77
6	Corteva Inc.	193,239,099.00	2,75
7	Aspen Technology Inc.	192,194,856.00	2,74
8	Blackbaud Inc.	189,625,572.15	2,70
9	Salesforce.Com Inc.	183,410,855.04	2,61
10	Constellation Brands Inc.	182,677,557.50	2,60
11	Berkshire Hathaway Inc.	179,127,532.56	2,55
12	Gilead Sciences Inc.	176,254,051.00	2,51
13	Amazon.Com Inc.	172,850,783.82	2,46
14	Dominion Energy Inc.	172,555,797.71	2,46
15	Kellogg Co	169,095,640.90	2,41
16	Guidewire Software Inc.	168,440,236.56	2,40
17	Merck & Co Inc.	167,894,430.98	2,39
18	Meta Platforms Inc.	164,166,585.72	2,34
19	Lockheed Martin Corp.	163,868,681.20	2,33
20	Boeing Co/The	163,058,305.76	2,32
21	Intel Corp.	161,385,064.80	2,30
22	Altria Group Inc.	160,026,509.37	2,28
23	Philip Morris International Inc.	155,359,738.50	2,21
24	Polaris Inc.	154,696,508.89	2,20
25	Bristol-Myers Squibb Co	153,080,739.42	2,18

Концепция преходящего преимущества – краткосрочного, волнового КП, расходится с классической стратегией конкурентного поведения. Для того чтобы полагаться на преходящие КП, компании должны реализовывать адаптивную стратегию, а не классическую конкурентную стратегию (в том смысле, в котором об этом говорят эксперты BCG [18]).

Для адаптивной стратегии действий нужно «проваливаться вперед», эксперименти-

ровать, тестировать гипотезы, а не планировать. Используется целый ряд принципов и инструментов, которые создают новые организационные компетенции, – организация становится самообучающейся. Такая гибкая, адаптивная организация не задерживается на одной арене, не окапывается, не защищается, не охраняет КП. Поэтому можно считать парадигму преходящего преимущества продолжением позитивной стороны КП.

Таблица 2. Типология экономических рвов CB Insights [16]

Table 2. Typology of economic moats by CB Insights [16]

Тип <i>Type</i>	Вид <i>View</i>	Пример <i>Example</i>
Сетевые эффекты <i>Network effects</i>	Сетевые эффекты торговой площадки (маркетплейса) <i>Marketplace network effects</i>	Amazon, Uber, OpenTable, Airbnb
	Сетевые эффекты данных <i>Data network effects</i>	Google
	Сетевые эффекты платформы экосистемы <i>Platform network effects</i>	Apple, Facebook, Tesla
Рвы издержек <i>Cost moats</i>	Преимущество в издержках <i>Cost advantage</i>	GEICO, AWS, Walmart
	Издержки переключения <i>Switching cost</i>	IBM, ADP, Slack
	Невозвратные издержки <i>Sunk cost</i>	Gillet
Культурные рвы <i>Cultural moats</i>	Бренд <i>Brand</i>	Patagonia, Coca-Cola, Starbucks
	Традиции <i>Tradition</i>	Marmite
Ресурсные рвы <i>Resource moats</i>	Интеллектуальная собственность <i>Intellectual property</i>	Pfizer, Disney, Qualcomm
	Знания <i>Knowledge</i>	Canon
	Регулирование <i>Regulation</i>	AT&T, Coinbase

Инструментарий преходящего КП направлен не на обеспечение устойчивости КП, а на постоянное пересоздание КП, поэтому относится к позитивной стороне КП.

### Конкурентное преимущество фирмы в конструктивной теории конкуренции

С позиций конструктивной теории конкуренции конкурентные преимущества и недостатки становятся результирующими конструктивными целями участия в конкуренции субъектов предпринимательства.

Ю. Б. Рубин писал: «Конкурентные преимущества и недостатки составляют блоки конкурентных различий между участника-

ми конкуренции. Субъекты предпринимательства участвуют в конкуренции для поддержания или оптимизации баланса этих различий и обусловленных ими расстановок и балансов сил сторон конкурентной среды. Превосходство над конкурентами и отсутствие отставания от них позволяет субъектам предпринимательства успешно отстаивать свои интересы, опережая соперников в ходе занятия предпринимательством либо не допуская опережения ими себя. Поэтому их конкурентные действия всегда направлены либо на формирование, укрепление, усиление конкурентных преимуществ, либо на преодоление конкурентных недостатков, предотвращение их возникновения или нарастания, либо на то

и другое одновременно. С помощью положительного баланса конкурентных различий субъекты предпринимательства сдерживают конкурентное воздействие соперников на осуществляемые бизнес-процессы и оказывают встречное или ответное влияние на бизнес-соперников. Превалирование конкурентных преимуществ позволяет субъектам предпринимательства, например, использовать конкурентный потенциал и конкурентные отличия соперников в своих целях и ограждать свой бизнес от неконтролируемого манипулирования в интересах соперников. Превалирование конкурентных недостатков делает их уязвимыми для намерений и инициатив соперников. Напротив, наличие отрицательных конкурентных различий фактически принуждает их принимать правила игры, которые диктуются соперниками. Этот общий теоретический каркас вмещает различные индикаторы сравнительной успешности участия в конкуренции, в числе которых качество, ассортимент, цены на продукцию, наличие ресурсов, уровень выполнения конкурентных действий, компетентность в сфере участия в конкуренции, уровень безопасности ведения бизнеса, кадровый состав команды бизнеса и др.» [5, с. 119].

Здесь КП – это результат конкурентных действий, точнее итог сравнения результатов конкурентной деятельности субъектов бизнеса.

## Заключение

По сути конкурентные преимущества – это ресурсы [19–21] или свойства деятельности, технологии или правила поведения, компетенции или материальные средства? По своей сути КП – это содержание стратегического решения выбора способа создания ценности и его защиты.

Могут ли конкурентные преимущества компании быть типовыми или уникальными? Несколько компаний могут попасть в одинаковую ситуацию и принять одинаковое

стратегическое решение, но КП остается уникальным для каждой фирмы. Кроме тех случаев, когда фирмы совместно используют одно КП.

Могут ли конкурентные преимущества компании быть копируемыми или не копируемыми конкурентами? При принятии решения само КП можно выбрать из перечня CB-Insights или Morning Star. Но формирование, создание, реализация КП, обеспечение его устойчивости, его защита и охрана – процессы уникальные для каждой организации, они не копируемы.

Понимание конкурентного преимущества в конструктивной теории конкуренции принципиальным образом отличается от того, что описывал Майкл Портер.

С точки зрения конструктивной теории конкуренции конкурентное преимущество является результатом сравнения у двух и более конкурирующих фирм показателей определенных, типовых параметров, например динамики численности персонала, скорости принятия управленческих решений, узнаваемости бренда и др. При этом все фирмы в рамках бенчмаркинга измеряют соответствующие параметры и сравнивают их друг с другом. Такой подход скорее провоцирует гонку за необходимыми числовыми значениями показателей ключевых параметров.

М. Портер же, предлагая концепцию конкурентной стратегии и конкурентного преимущества фирмы, стремился переориентировать фирмы от преимущества в достижении лучших показателей в сравниваемых общих атрибутах и базовых параметрах функционирования фирмы к поиску своего уникального сочетания характеристик в многообразии свойств и качеств предлагаемой потребителю ценности, в многообразии способов дифференцировать свое ценностное предложение на фоне конкурентов.

С точки зрения конструктивной теории конкуренции, фирма, реализующая конкурентную стратегию дифференциации, явно

отказалась от стратегии лидерства по издержкам, а следовательно, сталкивается с необходимостью ликвидации конкурентного недостатка в части завышенных издержек.

С точки зрения М. Портера, наличие высоких издержек еще не означает формирование конкурентного недостатка фирмы, так как фирма может получить конкурентные преимущества в дифференциации своего рыночного предложения, что сделает ее уникальной и конкурентоспособной, несмотря на проигрыш в гонке за снижением издержек.

Конструктивная теория конкуренции связывает идею конкурентного преимущества с бенчмаркингом основных типовых параметров конкурентной деятельности сопоставимых фирм, в результате чего фирма может выявить слабые места (конкурентные недостатки) и, наоборот, возможности и потенциал роста.

М. Портер, с другой стороны, призывает фирмы отказаться от соревнования за достижения каких-либо показателей, от намерения превзойти соперников по определенному показателю в пользу того, чтобы сформировать не копируемое устойчивое стратегическое конкурентное преимущество, делающее рыночное предложение компании уникальным.

Для М. Портера смысл конкурентной деятельности фирмы не в том, чтобы в жесткой конкурентной борьбе превзойти прямого рыночного конкурента, а в том, чтобы обособиться от остальных субъектов конкуренции и тем самым избежать прямого конкурентного столкновения в жесткой конкурентной борьбе. Для этого фирма должна сфокусироваться не на общих, а на отличительных характеристиках отраслевого бизнеса. Это одно из ключевых положений теории стратегического конкурентного позиционирования М. Портера – конкурентное преимущество не делает фирму «самой лучшей», но делает ее уникальной.

«Если бы все фирмы, работающие в той или иной отрасли, строили свою деятельность на принципах конкурентной стратегии, все выбирали бы разные источники конкурентных преимуществ» [4, с. 54].

Конструктивная теория конкуренции, напротив, предполагает, что в стратегическом конкурентном соперничестве фирм за превосходство существует единое и общее основание возникновения конкурентного преимущества – сравнение показателей конкурентной деятельности фирм и их конкурентных результатов, в котором определяются лидер и аутсайдеры по этим показателям.

В конструктивной теории конкуренции КП является индикатором проблемных зон бизнеса. Возможно, обнаруженные таким образом конкурентные преимущества и недостатки могут послужить целями и задачами новых конкурентных стратегий фирм. Однако в данном случае конкурентные преимущества не являются инструментом разработки конкурентной стратегии, содержательным аспектом конкурентной деятельности в том смысле, в котором это использовал М. Портер при определении источника ценности.

Портеровское КП, напротив, было ключевым инструментом разработки конкурентной стратегии. КП отражало стратегический управленческий выбор, а не результат сопоставления на конкурентном рынке. КП определяло фирму, ее бизнес-модель, ее стратегические выборы, ее факторы конкурентоспособности и ключевые компетенции.

С точки зрения конструктивной теории конкуренции КП является итогом конкурентного сравнения фирм, внешнего конкурентного анализа, бенчмаркинга фирм, ранжирования и рейтингования фирм, определения интегрального уровня конкурентоспособности всех конкурентов. Однако этот результат не является механизмом содержательной разработки стратегии. Он только лишь указывает на проблемные места и точки роста.

## Список литературы

1. *Шацкая И.В.* Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В.Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №4. С. 127–139. DOI: 10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139.
2. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика: монография. – СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2021. – 351 с.
3. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.
4. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 705 с.
5. *Рубин Ю. Б.* О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. №5 (65). С. 114–129.
6. *Васильев А.И.* Триада конкурентоспособности: ресурсы, процессы и результаты конкурентной деятельности // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. №4–5 (70–71). С. 75–81.
7. *Васильев А.И.* Качество образования и конкурентоспособность вуза: аспекты взаимосвязи // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. №4. С. 37–43. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-4-37-43.
8. *Коваленко А.И.* Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
9. *Pathak V., Pathak K.* Reconfiguring the higher education value chain // Management in Education. 2010. Vol. 24. No. 4. P. 166–171. DOI: 10.1177/0892020610376791.
10. *Макрат Р.Г.* Конец конкурентного преимущества. – М.: БИНОМ, 2015. – 251 с.
11. *Карпов А.Л.* Теория конкурентного преимущества: абсолютное и сравнительное преимущество, эмпирическая проверка // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2005. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-konkurentnogo-preimuschestva-absolyutnoe-i-sravnitelnoe-preimuschestvo-empiricheskaya-proverka> (дата обращения: 30.10.2021).
12. *Удальцова М.В.* Сервис как ресурс конкурентного преимущества предприятия // Вестник НГУЭУ. 2012. №2 (4). С. 23–28.
13. *Пятов М.Л.* Отчетность как элемент конкурентных преимуществ компаний: тенденции и закономерности // Вестник НГУЭУ. 2016. №4. С. 10–31.
14. *Buffett W., Loomis C.* Mr. Buffett on the Stock Market // Fortune. November 22, 1999. URL: [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/11/22/269071/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/11/22/269071/index.htm) (дата обращения: 23.03.2022).
15. *Buffett W.* Letter to the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc. // Berkshire Hathaway. 2007. URL: <http://www.berkshirehathaway.com/letters/2007ltr.pdf> (дата обращения: 23.03.2022).
16. 25 Business Moats That Helped Shape The World's Most Massive Companies // CBINSIGHTS. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/business-moats-competitive-advantage/> (дата обращения: 23.03.2022).
17. *D'Aveni R., Gunther R.* Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. – New York, Toronto: The Free Press, 1994. – 421 p. DOI: 10.1007/978-3-8349-9320-5\_8.
18. *Ривз М., Джанмеджая С., Кнут Х.* Стратегии тоже нужна стратегия. – М.: Эксмо, 2016. – 350 с.
19. *Астахов В. В., Хабаров В.И.* Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. №2 (74). С. 120–129. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10209.
20. *Алавердов А. Р., Алавердова Т.П.* Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №1 (77). С. 38–47. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.
21. *Лукашенко М.А.* Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. №2 (32). С. 34–41.

## Сведения об авторе

*Коваленко Александр Иванович*, ORCID 0000-0003-3131-6107, канд. экон. наук, доцент, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

Статья поступила 02.03.2022, рассмотрена 14.03.2022, принята 04.04.2022

## References

1. Shatskaya I. Competitive Advantages as an Element of the Strategy of an Educational Organization (Based on the V. L. Kvint's Methodology). *Sovremennaya konkurentsiya*—Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.127-139 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-127-139.

2. Kvint V. L., Bodrunov S. D. *Strategirovanie transformacii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika: monografiya* [Strategic transformation of society: knowledge, technology, noonomy: monograph]. St. Petersburg, *INIR im. S. Yu. Vitte* Publ., 2021, 351 p.
3. Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York, Free Press, 1990, 947 p. (in Russian).
4. Porter M. E. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage: creating and sustaining superior performance]. Moscow, *Al'pina Biznes Buks* Publ., 1985, 705 p.
5. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
6. Vasilev A. Triad of competitiveness: resources, processes and results of competitive ctivities. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.4-5(70-71), pp.75-81 (in Russian).
7. Vasilev A. Quality and competitiveness in the system of higher education: aspects of interrelation. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2019, vol.28, no.4, pp.37-43 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-4-37-43.
8. Kovalenko A. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
9. Pathak V., Pathak K. Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, 2010, vol.24, no.4, pp.166-171. DOI: 10.1177/0892020610376791.
10. McGrath R. G. The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business. Moscow, *BINOM* Publ., 2015, 251 p. (in Russian).
11. Karpov A. L. *Teoriya konkurentnogo preimushchestva: absolyutnoe i sravnitel'noe preimushchestvo, empiricheskaya proverka* [Theory of competitive advantage: absolute and comparative advantage, empirical verification]. *Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika*=Herald of Omsk University. Series "Economics", 2005, no.4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-konkurentnogo-preimuschestva-absolyutnoe-i-sravnitelnoe-preimuschestvo-empiricheskaya-proverka> (accessed 30.10.2021).
12. Udaltsova M. V. Services as resource of competitive advantage of enterprise. *Vestnik NSUEM*, 2012, no.2(4), pp.23-28 (in Russian).
13. Pyatov M. L. Reporting as element of competitive advantages of companies: trends and regularities. *Vestnik NSUEM*, 2016, no.4, pp.10-31 (in Russian).
14. Buffett W., Loomis C. Mr. Buffett on the Stock Market. *Fortune*, November 22, 1999. Available at: [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/11/22/269071/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/11/22/269071/index.htm) (accessed 23.03.2022).
15. Buffett W. Letter to the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc. Berkshire Hathaway, 2007. Available at: <http://www.berkshirehathaway.com/letters/2007ltr.pdf> (accessed 23.03.2022).
16. 25 Business Moats That Helped Shape The World's Most Massive Companies. CBINSIGHTS. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/report/business-moats-competitive-advantage/> (accessed 23.03.2022).
17. D'Aveni R., Gunther R. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York, Toronto, The Free Press, 1994, 421 p. DOI: 10.1007/978-3-8349-9320-5\_8.
18. Reeves M., Haanaes K., Sinha J. *Strategii tozhe nuzhna strategiya* [Strategy needs a strategy too]. Moscow, *Eksmo* Publ., 2016, 350 p.
19. Astakhov V., Khabarov V. Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.2(74), pp.120-129 (in Russian). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10209.
20. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.38-47 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.
21. Lukashenko M. Time-management in corporate culture and company competitiveness. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2012, vol.6, no.2(32), pp.34-41 (in Russian).

### About the author

Alexander I. Kovalenko, ORCID 0000-0003-3131-6107, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Theory and Practice of Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

Received 02.03.2022, reviewed 14.03.2022, accepted 04.04.2022