

**Бутрюмова Н. Н.**, кандидат экономических наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, [nbutrymova@hse.ru](mailto:nbutrymova@hse.ru)

**Абрамов Я. Д.**, ГК KOLOBOX, интернет-маркетолог, г. Нижний Новгород, [yankeesan90@mail.ru](mailto:yankeesan90@mail.ru)

## УСТОЙЧИВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ИТ

*В 2013 г. было проведено исследование устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ. Выводы сделаны на основании структурированных интервью с представителями 15 малых ИТ компаний Нижнего Новгорода.*

*Респонденты больше внимания уделяют стратегии дифференциации, особенно дифференциации продукта на основе улучшения качества в области обслуживания клиентов. Приоритетным источником информации для нововведений и адаптации продукта является сам клиент. Персонал как ключевой ресурс привлекается извне за счет интересных проектов и удерживается за счет создания неформальной обстановки. Компании инвестируют деньги в создание собственного нового продукта, при этом имидж и репутация компании усиливают устойчивость конкурентного преимущества.*

**Ключевые слова:** устойчивое конкурентное преимущество, ИТ, малые инновационные компании, Нижний Новгород.

### Введение

Рынок информационных технологий (ИТ) в последнее время замедляет темпы роста. Согласно данным рейтингового агентства «Эксперт РА», темпы роста выручки крупнейших отечественных ИТ-компаний по итогам 2013 г. снизились почти на 20 процентных пунктов. Суммарная выручка компаний — участниц нынешнего списка увеличилась за прошлый год всего на 2% и составила 451,4 млрд рублей (в 2012 г. — на 21,5%, в 2011-м — на 30,7%).

Замедление темпа роста рынка способствует увеличению конкуренции среди компаний сферы ИТ, что, в свою очередь, дает импульс к созданию новых конкурентных преимуществ игрокам этого рынка. Использо-

вляя инновации в бизнес-моделировании, применяемых технологиях и выпуская новые продукты, компании приобретают устойчивые конкурентные преимущества, именно это позволяет им выживать в конкурентной борьбе.

Малые инновационные предприятия вносят большой вклад в развитие данной отрасли, аккумулируют и внедряют новые, креативные идеи. Важность поддержания малых инновационных предприятий очевидна. Реализуя инновационные проекты, малые инновационные компании задают динамику развития на рынке, вынуждая крупные компании реагировать на изменения, отвечая новым тенденциям рынка, при этом крупные компании, в свою очередь, вынуждены инвестировать большие средства в изменения

характера своей деятельности для большего удовлетворения постоянно изменяющихся и растущих потребностей потребителей.

Однако у малых инновационных компаний очень высок риск неудачи, который вызван как внешними, так и внутренними факторами<sup>1</sup>. Увеличение уровня выживаемости таких компаний критично для развития экономики страны в целом. Для таких компаний важно понять, каким образом приобрести устойчивое конкурентное преимущество в постоянно меняющейся внешней среде. Опрос быстрорастущих компаний в Германии показал, что устойчивыми конкурентными преимуществами на мировом рынке для них являются управленческие навыки и ноу-хау, которые помогают преодолеть сложности роста компании<sup>2</sup>.

Составление типичных устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий позволит компаниям получить большее представление о том, какой набор конкурентных преимуществ необходимо выбрать и непрерывно развивать для постоянного усиления их устойчивости. Сравнительный анализ источников устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в сфере ИТ позволит начинающим компаниям составить представление о характере их деятельности, поможет правильно расставить приоритеты для дальнейшей работы, что, в свою очередь, позволит им вести более эффективную конкурентную борьбу, а также занять более сильную позицию на рынке ИТ.

Цель исследования, проведенного в 2013 г., заключалась в выявлении устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ.

<sup>1</sup> Lee J. and Lee S. Reasons of Failure According to Stages of New Venture Growth, *The Korean Small Business Review*, vol. 31, no. 3, 2009.

<sup>2</sup> Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders, 2009. — 402 p.

## Роль устойчивых конкурентных преимуществ в управлении компанией

Термин «конкурентное преимущество» был введен М. Портером<sup>3</sup>, затем Барней<sup>4</sup> и Петераф<sup>5</sup> сформулировали свою канву. Идея конкурентного преимущества заключается в измерении успешности компании относительно ее конкурентов. Относительный успех может быть измерен в «экономической ценности», которую компания способна создавать. Эта экономическая ценность относится к разнице между получаемой покупателем ценностью и издержками компании по предоставлению товаров и услуг. Для того чтобы приобрести конкурентное преимущество, компании не нужно быть лидером на рынке, поскольку конкурентное преимущество сфокусировано на относительном успехе компании<sup>6</sup>.

Согласно концепции Портера, конкурентное преимущество в контексте ресурсного подхода может быть получено посредством низких затрат или преимущества дифференциации. Низкие затраты могут быть результатом эффективной работы организации, и затем, соответствуя рыночному уровню цен, низкие затраты могут способствовать получению дополнительных доходов. Тогда как преимущество по дифференциации проявляется, когда компания производит уникальный или с высокой потребительской ценностью продукт/услугу, который обычно имеет высокую рыночную стоимость, имеет конкурентоспособную

<sup>3</sup> Porter M. E. *Competitive Advantage*. N. Y.: The Free Press, 1985.

<sup>4</sup> Barney J. B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» *Journal of Management*, (17:1), 1991, pp. 99–120.

<sup>5</sup> Peteraf M. A. «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.» *Strategic Management Journal* (14:3), 1993, pp. 179–191.

<sup>6</sup> Peteraf M. A., and Barney, J. B. «Unraveling the Resource-Based Tangle.» *Managerial and Decision Economics* (24:4), 2003, pp. 309–323.

стоимость производства и впоследствии также может принести компании дополнительный доход<sup>7</sup>.

По мнению многих ученых, ключевыми факторами, влияющими на развитие устойчивого конкурентного преимущества, являются ресурсы и способности, которыми обладает компания<sup>8, 9, 10</sup>. Для приобретения УКП компании необходимо успешно комбинировать ресурсы и способности, чтобы реализовывать выбранную стратегию<sup>11, 12</sup>. Наиболее успешная стратегия — это та, которая наилучшим образом использует существующие сильные стороны ресурсной базы вместе со способностями, играющими фундаментальную роль, и ключевыми компетенциями, которые рассматриваются как коллективные знания организации. Для этого компания должна уметь управлять разнообразными навыками и интегрировать несколько типов технологий<sup>13</sup>.

Необходимо отметить, что усиление конкуренции сопряжено с увеличением количества компаний, которые осознают, что повышения эффективности работы компании недостаточно для конкурентной борьбы, они понимают важность и роль инно-

ваций как драйвера устойчивых конкурентных преимуществ. Более того, степень инновационности продукта имеет решающее значение для поддержания устойчивости конкурентного преимущества. Дас и Джоши (2007) также отмечали, что способность компании к инновациям может обеспечить ей конкурентное преимущество<sup>14</sup>. Учитывая затратность процесса перехода компании к инновационной организации, ключевую роль для успешного внедрения инноваций играют ресурсы, необходимые компании для этого.

Работа Чо и Пукик (2005) показывает, что способность компании удерживать конкурентные преимущества проявляется посредством ресурсов, которые сложно симитировать, т. е. при наличии ноу-хау или инновации<sup>15</sup>.

Таким образом, современные теории конкуренции будут теперь требовать от компании включать в состав своих конкурентных преимуществ инновации. Чтобы быть инновационной и поддерживать устойчивость конкурентных преимуществ, компании необходимо использовать как технологические, так и управленческие инновации.

Неоспоримо, что малый и средний бизнес не является целевым объектом теории стратегического менеджмента в определении конкурентных преимуществ<sup>16</sup>. Такие теории, как пять сил Портера<sup>17</sup>, ориентированы больше на крупный бизнес,

<sup>7</sup> Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

<sup>8</sup> Wernerfelt B. «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–180.

<sup>9</sup> Hansen G. S. and Wernerfelt B. «Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors», *Strategic Management Journal*, vol. 10, no. 5, 1989, pp. 399–411.

<sup>10</sup> Grant R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, pp. 114–135.

<sup>11</sup> Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

<sup>12</sup> Varadarajan P. R. and Cunningham M. H. «Strategic alliances — a synthesis of conceptual foundations», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, 1995, pp. 282–296.

<sup>13</sup> Grant R. M. «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 114–135.

<sup>14</sup> Das S. R. & Joshi M. P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy, and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25 (3), 2007, pp. 643–660.

<sup>15</sup> Cho H. & Pucik V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26 (6), 2005, pp. 555–575.

<sup>16</sup> O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D. «Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises.» *Journal of Strategic Marketing* (10), 2002, pp. 205–223.

<sup>17</sup> Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

чем на приобретение конкурентных преимуществ малым и средним бизнесом. Тем не менее некоторые исследователи изучают конкурентные преимущества именно малых и средних предприятий<sup>18, 19, 20, 21, 22</sup>. Более того, конкурентные преимущества касаются чаще сравнительных преимуществ, чем абсолютных. Таким образом, логично предположить, что малый и средний бизнес может обладать конкурентными преимуществами.

«Компания имеет устойчивое конкурентное преимущество, если она применяет стратегию создания ценности, которая не может быть применена существующими или потенциальными конкурентами, и когда эти другие компании не способны воспроизвести преимущества этой стратегии»<sup>23</sup>. Достижение и поддержка устойчивого преимущества — это фундаментальная основа успеха компании в долгосрочной перспективе<sup>24</sup>. В частности, предпринимательские молодые компании с большей вероятностью терпят неудачу, поскольку создание нового бизнеса — высокорискованное мероприя-

тие из-за его новизны<sup>25</sup>. Понимание управленческих навыков и ноу-хау для приобретения устойчивого преимущества жизненно важно для них, чтобы выжить и расти в изменяющейся среде.

Таким образом, можно определить, что устойчивое конкурентное преимущество — это результат рационального сочетания эксклюзивных ресурсов и возможностей, которые представляют ценность, а также являются крайне ограниченными и труднопроизводимыми (повторяемыми).

Понятие устойчивого конкурентного преимущества (УКП) достаточно тесно связано с «ключевой компетенцией» — это то, что делает компанию лучше ее конкурентов и включает в себя все, начиная от разработки продуктов и заканчивая мотивацией персонала.

Подход Ю. Б. Рубина к классификации конкурентных преимуществ позволяет идентифицировать те преимущества, которые могут быть для компании устойчивыми. Так, к устойчивым конкурентным преимуществам можно отнести виртуальные (знания, навыки, технологии), базисные (факторы, способные обеспечить преимущество в основном виде деятельности) и стратегические (преимущества на длительном отрезке времени)<sup>26</sup>.

УКП должно обладать следующими характеристиками:

- уникальность (индивидуальная характеристика, которая отличает товар от конкурентов);
- устойчивость;
- труднопроизводимость конкурентами;
- превосходство над конкурентами;
- применимость в разных ситуациях.

По степени устойчивости конкурентные преимущества обуславливаются прежде

<sup>18</sup> *Brendle M. G.* Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage in Small Businesses. Doctorate Dissertation: Clemson University, 2001.

<sup>19</sup> *Fiengenbaum A. and Karnani A.* «Output Flexibility — A Competitive Advantage for Small Firms». *Strategic Management Journal* (12:2), 1991, pp. 101–114.

<sup>20</sup> *Harris S. A.* Advertising and Sustainable Competitive Advantage in Small Firm. Doctorate Dissertation: Michigan State University, 2000

<sup>21</sup> *O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D.* «Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises.» *Journal of Strategic Marketing* (10), 2002, pp. 205–223.

<sup>22</sup> *Watkin D. G.* «Toward a Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers.» *Journal of Small Business Management*, 1986, pp. 9–15.

<sup>23</sup> *Barney J.* «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp. 99–120.

<sup>24</sup> *Hoffman N. P.* An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2000, no. 4.

<sup>25</sup> *Storey D.* «Understanding the Small Business Sector». L.: Thomson Learning, 1998.

<sup>26</sup> *Рубин Ю. Б.* Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 115.

всего возможностями источников к совершенствованию.

- С низкой степенью устойчивости. Характеризуется доступностью для конкурентов. Например: низкая стоимость сырья, рабочей силы, синергический эффект за счет использования более современного оборудования или технологий.

- Со средней степенью устойчивости. К данному виду относятся конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Например: запатентованные технологии, налаженные каналы сбыта и поставок, недоступные для других фирм отрасли, более широкая линейка предоставляемой продукции и список услуг, основанный на уникальных технологиях или оборудовании, репутация фирмы. Для достижения подобных конкурентных преимуществ компании необходимо производить долгосрочные инвестиционные вложения в НИОКР, маркетинговые исследования, переквалификацию сотрудников, производственные мощности.

- С высокой степенью устойчивости. Данный вид требует крупных инвестиционных вложений в проекты с высокой сложностью внедрения и высоким качеством реализации.

### **Анализ конкурентных преимуществ инновационных компаний**

Вновь появляющиеся инновационные компании, внедряя новые цепочки создания добавленной стоимости, меняют правила игры, тем самым непрерывно угрожая уже существующим компаниям с устоявшимися бизнес-моделями. В данном случае молодая инновационная компания инвестирует в создание абсолютно новой для данной отрасли цепочки создания добавленной стоимости в зависимости от вида конкурентного преимущества, на который делается упор. Однако создание и внедрение абсолютно новой бизнес-модели или просто инновационного процесса или технологии подразуме-

вает под собой определенные инвестиции. Вероятность успешности подобных действий выше, чем при последующем копировании уже существующими компаниями, обладающими гибкими бизнес-моделями.

Формирование источников устойчивых конкурентных преимуществ в инновационных компаниях отличается главным образом нахождением нового способа удовлетворения потребностей потребителей.

На основе исследования корейских малых инновационных компаний Lee и Jung (2010) выделили три основных типа конкурентного преимущества для этих компаний. Во-первых, это способность развивать новые технологии, в частности, создавать технологические инновации, которые, как правило, базируются на собственных разработках и ориентируются на новые рынки. Таким образом, они становятся технологическими пионерами. Во-вторых, это ориентация компании на повышение качества существующих продуктов одновременно со снижением затрат. Методом проб и ошибок они совершенствуют продукцию, стремясь таким образом удовлетворить технические потребности своих клиентов. В таком случае у компании основным конкурентным преимуществом является способность выпускать продукцию высокого качества по приемлемым ценам. В-третьих, это способность распознавать рыночные возможности, применять маркетинговые инновации и разрабатывать уникальные бизнес-модели. Имея эксклюзивную рыночную информацию, благодаря своей гибкости они способны быстро адаптироваться к меняющемуся рынку, применяя оригинальные и креативные подходы к управлению<sup>27</sup>.

Если сравнивать компании обрабатывающей промышленности и компании сферы услуг, то можно обнаружить как схожие, так и различающиеся типичные конкурент-

<sup>27</sup> Lee J., Jung S.-C., How Do Small Entrepreneurial Firms Acquire Sustainable Advantages?: A Case Study on Korean Small Giants. (ISBE 2010 Conference, London, November 3rd–4th 2010).

тные преимущества. Так, по результатам исследования 2000 российских компаний, предприятия обрабатывающей промышленности, так же как и предприятия сферы услуг, считают своим основным конкурентным преимуществом качество своей продукции / оказываемых услуг. Для инновационных компаний обрабатывающей промышленности, в отличие от сферы услуг, более характерны конкурентные преимущества по цене, а также в виде новизны продукции и адаптации продукции к требованиям потребителей. Однако для предприятий сферы услуг более характерны такие преимущества, как сервисное обслуживание клиентов. Можно заметить, что в обрабатывающей промышленности компании стараются чаще использовать некоторый набор конкурентных преимуществ, чем в сфере услуг<sup>28</sup>.

Если рассматривать вопрос оценки конкурентных преимуществ, то они могут оцениваться разными участниками рынка. Ю. Б. Рубин определяет таких участников, как сама компания, потребители, поставщики, партнеры и конкуренты, государство, независимые оценщики<sup>29</sup>. Каждая из сторон оценивает преимущества той или иной компании с точки зрения ценности, которую им приносит рассматриваемая компания.

### **Сравнительный анализ источников конкурентных преимуществ нижегородских малых инновационных предприятий в сфере ИТ**

Особенностью и главной составляющей для любой компании, работающей в сфере ИТ, является ее персонал. Процветание инновационной ИТ-компании в первую оче-

редь зависит от квалификации, способностей и навыков сотрудников этой компании.

Выбор Нижегородской области в качестве объекта исследования связан с высокими показателями социально-экономического и инновационного развития данного региона. По итогам 2012 г. в рейтинге инновационной активности регионов Нижегородская область находится на четвертом месте<sup>30</sup>. За январь и февраль 2012 г. Нижегородская область заняла шестое место в инновационной десятке российских регионов рейтинга инновационной активности в Российской Федерации<sup>31</sup>. В рейтинге субъектов РФ по значению российского регионального инновационного индекса Нижегородская область занимает 3-е место после Москвы и Санкт-Петербурга<sup>32</sup>.

Кроме того, в результате оценки текущего состояния и перспектив развития ключевых секторов экономики региона в стратегии развития Нижегородской области до 2020 г. отрасль информационных технологий определена в первую группу приоритетов<sup>33</sup>.

С целью выявления устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ в 2013 г. было проведено 15 структурированных интервью.

Выборка для исследования была сформирована из малых компаний региона. Поскольку целью является идентификация вариантов конкурентных преимуществ,

<sup>30</sup> НАИРИТ. Рейтинг инновационной активности регионов — 2012. URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405>.

<sup>31</sup> РИА Новости. URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. Дата обращения: 05.12.2013.

<sup>32</sup> Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2012. — 104 с. URL: <http://www.hse.ru/primarydata/ir/2012>.

<sup>33</sup> Стратегия развития Нижегородской области до 2020 г.

<sup>28</sup> Грачева Г. А., Кузнецова Т. Е., Рудь В. А., Суслотов А. Б. Инновационное поведение российских предприятий / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2012. — 152 с.

<sup>29</sup> Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 116–124.

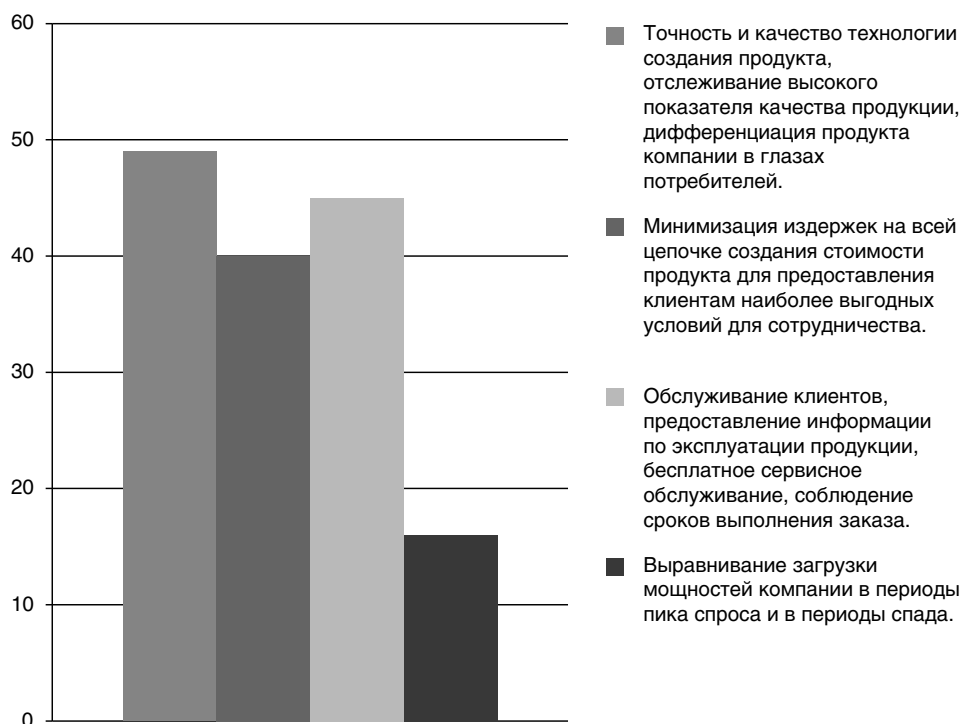
а не их оценка, в качестве респондентов выступали сами компании, а не другие участники рынка. На основе Федерального закона № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» малыми предприятиями считаются компании, количество сотрудников которых не превышает 100 человек. Из списка малых предприятий региона были выбраны компании из отрасли ИТ. Для проведения интервью было отобрано 15 компаний.

На основании проведенных структурированных интервью с представителями компаний была получена информация о типичном наборе источников их устойчивых конкурентных преимуществ.

Рисунок 1 показывает ответы респондентов на вопрос «Чему уделяется наибольшее внимание компании при ведении своего основного вида деятельности?». Проранжируйте, пожалуйста, ответы, самому важному варианту ответа необходимо при-

своить цифру четыре, наименее важному единицу».

Из рис. 1 можно заметить, что для малых инновационных предприятий в сфере ИТ приоритетнее качество продукции и дифференциация продукта компании в глазах клиента, а также дифференциация самой компании в глазах клиента путем предоставления более широкого и качественного набора услуг, чем два других показателя. Обслуживание клиента ведет отчасти к переложению его обязанностей на себя, что выделяет компанию среди конкурентов. Другие два показателя: минимизация издержек и выравнивание загрузки мощности компании, менее приоритетны для компаний. Данный вопрос был представлен таким образом, что два варианта ответа характеризуют стратегию дифференциации (дифференциация продукта и внимательное обслуживание клиентов), а два оставшихся — стратегию минимизации издержек (минимиза-



**Рис. 1.** Наиболее важные моменты ведения основной деятельности компаний

ция издержек в цепочке создания стоимости и оптимизация загрузки производственных мощностей).

Таким образом, стратегия дифференциации практически приоритетнее, чем стратегия минимизации издержек для малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде. Данный вывод показывает лишь то, что факторам, отвечающим за дифференциацию, уделяется больше внимания в деятельности компаний, чем факторам, отвечающим за минимизацию издержек, и не дает информации об абсолютном варианте выбора стратегии.

Ответы на вопрос «На чем именно фокусируется внимание компании при обслуживании клиентов?» указаны на рис. 2.

Из рис. 2 видно, что для малых инновационных предприятий приоритетнее грамотное обслуживание, на втором месте находится показатель дополнительных услуг. Данные показатели в той или иной степени характеризуют стратегию дифферен-

циации. В свою очередь, вариант с предоставлением скидок клиентам не столь популярен. Компания, которая предпочитает предоставление скидок клиентам более качественному и внимательному сервисному обслуживанию, может выбирать такую стратегию, привлекая клиентов ценой. Для того чтобы подготовить определенную базу под предоставление скидок, компания вынуждена сократить определенные расходы на сервис, что, в свою очередь, характеризует стратегию минимизации издержек. Как видно, и в данном случае для малых инновационных предприятий предпочтительнее стратегия дифференциации в обслуживании клиентов.

В рамках исследования рассматривался вопрос создания новых продуктов и улучшения существующих. Исходя из этого, респондентам был задан вопрос «Какой способ получения информации используется компанией для дальнейшей модификации продукта? Выберите, пожалуйста, один ва-

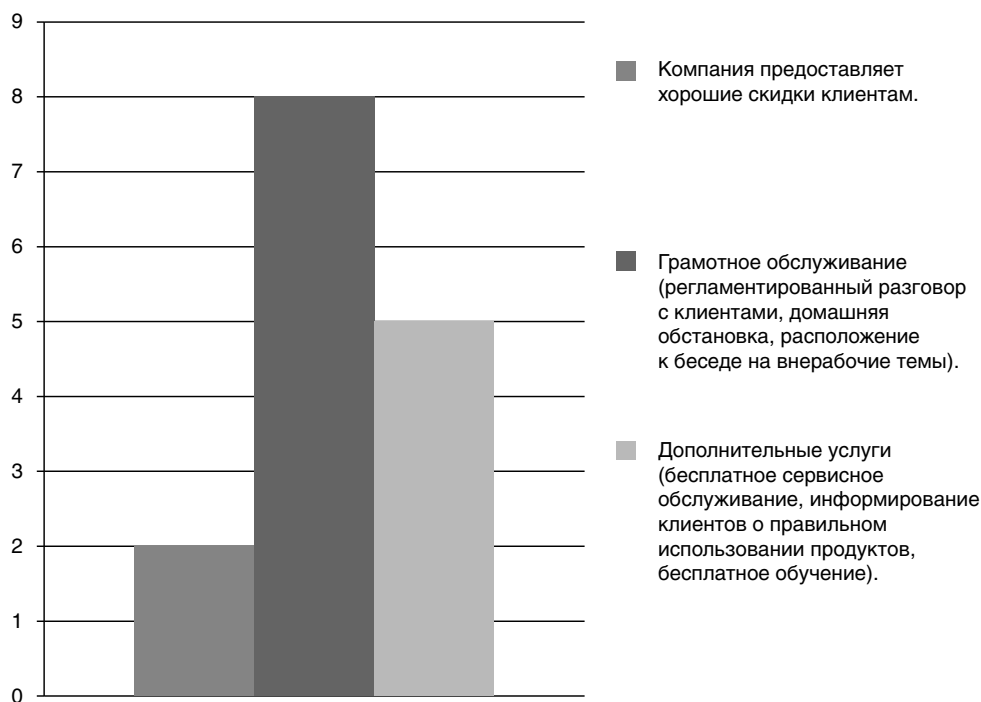
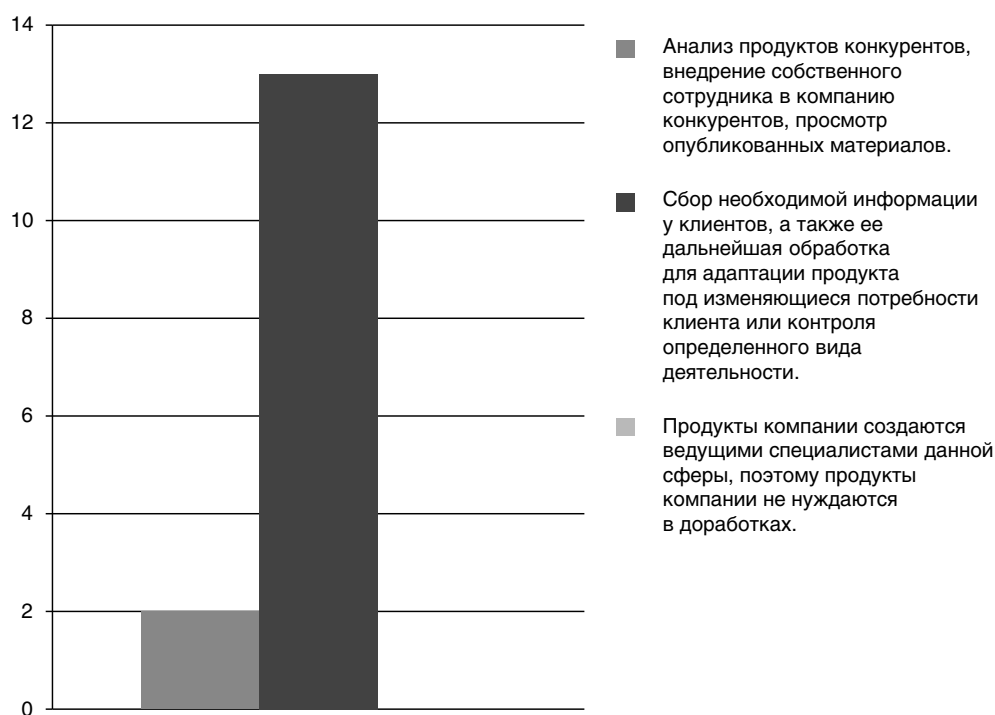


Рис. 2. Направления, которым уделяется наибольшее внимание при обслуживании клиентов





**Рис. 3.** Источники информации для дальнейшего улучшения существующего продукта

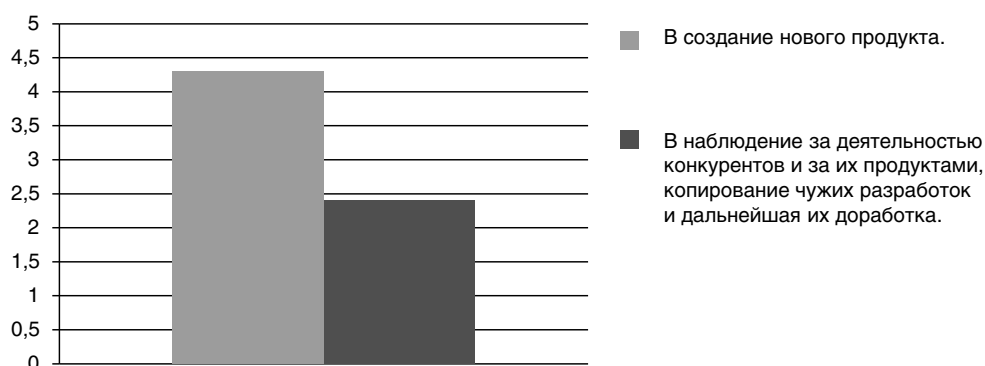
риант ответа». На рис. 3 представлены ответы опрошенных компаний.

Из рис. 3 видно, что основной источник получения информации для малых инновационных предприятий в сфере ИТ — клиент. Отсутствие ответов на вопрос о продукте, не нуждающемся в доработке, говорит о динамично развивающемся рын-

ке, о наличии конкуренции в отрасли, а также о постоянном совершенствовании компаний.

Что касается инвестиций в создание новых продуктов, то респонденты ответили следующим образом (рис. 4).

Из рис. 4 следует, что компании предпочитают стратегию с использованием преи-



**Рис. 4.** Предпочитаемые инвестиции в создание новых продуктов

ущества первого хода (инвестиции в создание нового продукта), чем стратегию с использованием преимущества последнего хода (наблюдение за деятельностью конкурентов, копирование и доработка чужих инноваций). Из предыдущих рисунков явствует, что стратегия дифференциации наиболее предпочтительна для малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде. При использовании преимущества первого хода в стратегии дифференциации компаниям необходимо уделять особенное внимание имиджу. Можно сделать вывод, что компании чаще используют преимущество первого хода, что, в свою очередь, ведет к необходимости поддержания имиджа компании, предотвращению копирования инноваций и как итог увеличению показателя устойчивости конкурентного преимущества компании.

Поскольку для компаний сектора ИТ основными ресурсами являются человеческие, такими ресурсами необходимо эффективно управлять и привлекать наиболее ценные кадры в свою компанию. На рис. 5 отражены ответы респондентов на вопрос «Каким способом компания добивается высоких показателей квалификации сотрудников? Выберите, пожалуйста, один вариант ответа».

Из рис. 5 можно сделать вывод, что наличие собственной технологии обучения со-

трудников есть далеко не у всех компаний, несмотря на то, что от квалификации специалистов программирования в сфере ИТ зависит успешное существование компании. Предположение, сделанное в процессе сбора информации, характеризует выбор вариантов ответа компаний, участвующих в опросе, таким образом, что вариант с наличием собственной технологии обучения наиболее приоритетный. Не каждая компания имеет ресурсы по наличию собственной технологии обучения сотрудников. Переманивание специалистов у конкурирующих фирм основывается на предложении более высокой зарплаты, а также участия в более интересных проектах.

Респондентам был задан вопрос «В любой компании существуют свои положительные моменты в работе. Оцените, пожалуйста, каждый из предложенных вариантов ответа. Ответы расставьте в 5-балльной шкале. Если данное преимущество работы совсем не свойственно вашей компании, поставьте цифру 1, если же, напротив, преимущество действительно значительное, поставьте цифру 5». На рис. 6 представлены ответы респондентов на данный вопрос.

Из рис. 6 видно, что преимущество статуса компании для сотрудников не характерно для данной выборки. Достаточно редко встречаются и серьезные наборы бонусов

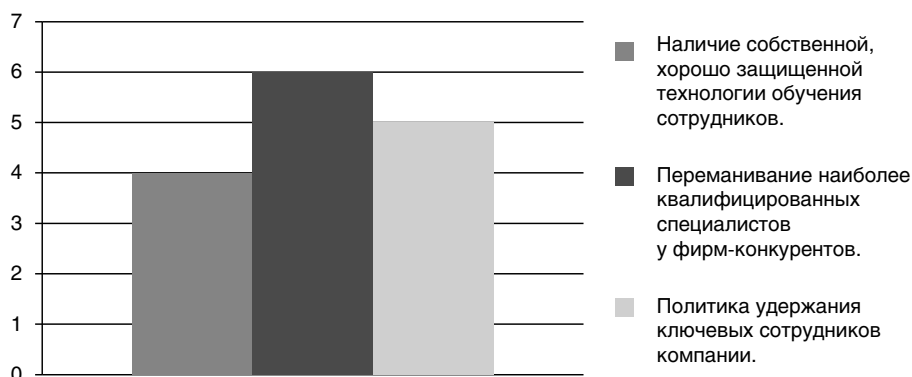


Рис. 5. Способ достижения высокой квалификации сотрудников

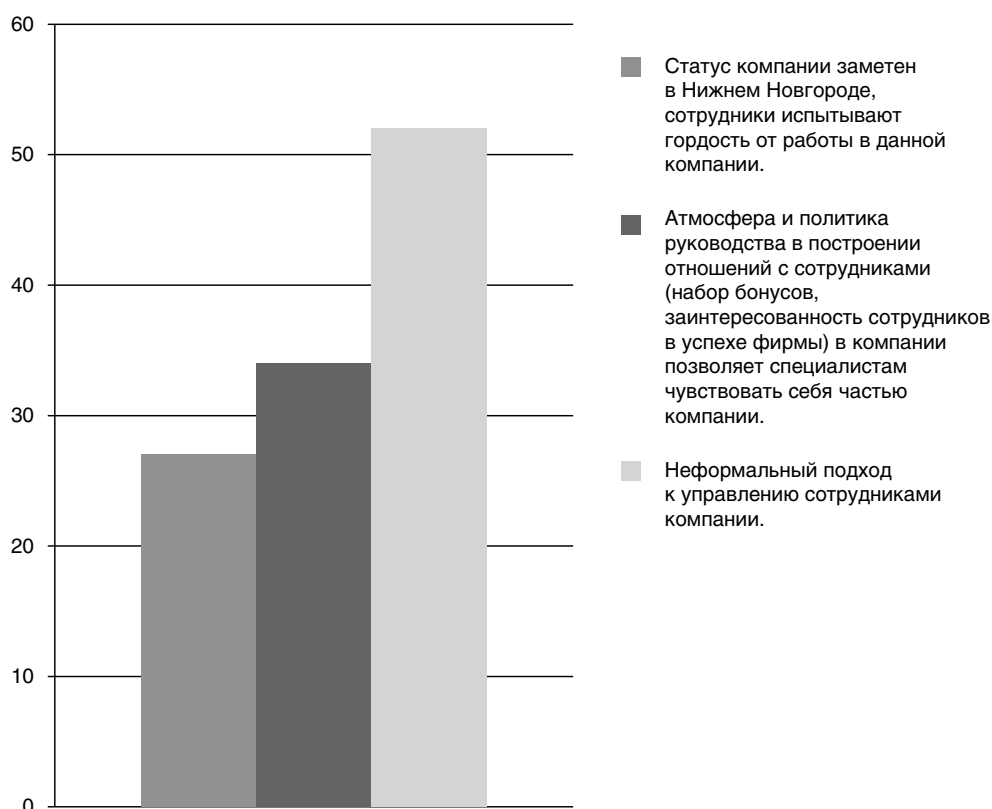


Рис. 6. Положительные моменты в работе

для сотрудников, вероятно, из-за небольшого бюджета компаний. Тем не менее неформальный подход к управлению сотрудниками компании достаточно широко распространен, что, возможно, характеризуется небольшим количеством сотрудников и как вывод товарищеской обстановкой в коллективе. Другими словами, конкурентное преимущество в управлении сотрудниками в крупнейших компаниях в сфере ИТ в мире имеет широкое применение среди малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде.

## Заключение

В качестве вывода можно отметить, что малые инновационные предприятия в сфере ИТ в Нижнем Новгороде больше внима-

ния уделяют факторам, способствующим успешной деятельности в стратегии дифференциации. Основной упор в данной стратегии отводится дифференциации продукта в глазах потребителя характеристиками качества и точности свойств и технологий. В обслуживании клиентов стратегия дифференциации отражается приоритетно в грамотном регламентированном обслуживании клиентов. Приоритетным источником информации является сам клиент, процесс адаптации продукта происходит в процессе работы с клиентом. Поскольку для компаний сектора ИТ основными ресурсами являются человеческие, такими ресурсами необходимо эффективно управлять и привлекать наиболее ценные кадры в свою компанию. Наличие интересных проектов является преимуществом в переманивании квалифицирован-

ных специалистов из компаний-конкурентов. Удерживать собственных специалистов и использовать собственную систему обучения для малых инновационных предприятий в сфере ИТ не позволяет бюджет. В управлении специалистами программирования прослеживается неформальная обстановка, но, тем не менее, встречается и жесткий стиль управления. Компании инвестируют деньги в создание собственного нового продукта, что вызывает необходимость уделить особое внимание имиджу и репутации компании с целью усиления устойчивости конкурентного преимущества при разработке и внедрении нового продукта.

### Список литературы

1. Барней Дж. Б. Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество // Журнал менеджмента. (17:1). 1991. С. 99–120.
2. Брендл М. Г. Личность и корпоративная культура: важный вклад в инновации и источники конкурентных преимуществ в сфере малого бизнеса: диссертация на соискание ученой степени доктора наук. Университет Клемсона, 2001.
3. Чо Х., Пуцик В. Отношения между инновационностью, качеством, ростом, прибыльностью и рыночной стоимостью // Журнал стратегического менеджмента. 2005. № 26 (6). С. 555–575.
4. Дас С. Р., Джоши М. П. Инновационный процесс в организациях, оказывающих технологические услуги: роль стратегии дифференциации, оперативной автономии и склонности к риску // Журнал операционного менеджмента. 2007. № 25 (3). С. 643–660.
5. Дик В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 103–117.
6. Фидженбаум А., Карнани А. Гибкость выхода — конкурентное преимущество для малых компаний // Журнал стратегического менеджмента. 1991. (12:2). С. 101–114.
7. Грант Р. М. Ресурсный подход к конкурентным преимуществам: применение при разработке стратегии // Обзор менеджмента Калифорнии, весна. 1991. С. 114–135.
8. Хансен Г. С., Вернерфелт Б. Детерминанты деятельности компании: относительная важность экономических и организационных факторов // Журнал стратегического менеджмента. Выпуск 10. 1989. № 5. С. 399–411.
9. Харрис С. А. Реклама и устойчивое конкурентное преимущество в малой компании: диссертация на соискание ученой степени доктора наук. Государственный университет Мичигана, 2000.
10. Хоффман Н. П. Исследование концепции «Устойчивое конкурентное преимущество»: прошлое, настоящее и будущее // Обзор Академии маркетинговых наук. 2000. № 4.
11. Ли Дж., Джанг С.-С. Как малые фирмы обеспечивают себе устойчивое преимущество? Опыт корейских малых гигантов. Материалы конференции ISBE 2010. Лондон, 3–4 ноября 2010 г.
12. О'Доннелл А., Гилмор А., Карсон Д., Кумминс Д. Конкурентные преимущества в малых и средних компаниях // Журнал стратегического маркетинга. 2002. № 10. С. 205–223.
13. Петераф М. А. Краеугольные камни конкурентного преимущества: взгляд со стороны ресурсного подхода // Журнал стратегического менеджмента. 1993. (14:3). С. 179–191.
14. Петераф М. А., Барней Дж. Б. Распутывание клубка ресурсного подхода // Управленческая экономика. 2003. (24:4). С. 309–323.
15. Портер М. И. Конкурентное преимущество. Нью-Йорк.: Свободная пресса, 1985.
16. Портер М. И. Конкурентное преимущество нации. Нью-Йорк.: Палгрев, 1998.
17. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
18. Саймон Х. Скрытые чемпионы XXI века: стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка, 2009.
19. Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. № 3 (39). С. 113–119.
20. Сторей Д. Понимая сектор малого бизнеса. Л.: Обучение Томсон, 1998.
21. Варадараян П. Р., Коннингам М. Х. Стратегические альянсы — синтез концептуальных основ //

- Журнал академии маркетинговых наук. Выпуск 23. 1995. № 4. С. 282–296.
22. Ваткин Д. Г. По направлению к конкурентному преимуществу: стратегия фокусировки для малых компаний отрасли розничной торговли // Журнал управления малым бизнесом. 1986. С. 9–15.
  23. Грачева Г. А., Кузнецова Т. Е., Рудь В. А., Суслов А. Б. Инновационное поведение российских предприятий / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2012. — 152 с.
  24. Цуканова Т. В. Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок // Современная конкуренция. 2014. № 2 (44). С. 60–76.
  25. НАИРИТ. Рейтинг инновационной активности регионов — 2012. URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405>.
  26. РИА Новости URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. Дата обращения: 05.12.2013.
  27. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2012. — 104 с. URL: <http://www.hse.ru/primarydata/rir2012>.
  28. Стратегия развития Нижегородской области до 2020 г.
  6. Dik V.V. Konkurentnye preimushhestva programm-nogo produkta i ih svjaz' s konkurentosposobnost'ju ego potrebitelja i proizvoditelja. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36). pp. 103–117.
  7. Fiegenbaum A., Karnani A. Output Flexibility — A Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12:2, pp. 101–114.
  8. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 1991, Spring, pp. 114–135.
  9. Hansen G. S., Wernerfelt B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 1989, vol. 10, no. 5, pp. 399–411.
  10. Harris S. A. *Advertising and Sustainable Competitive Advantage in Small Firm*. Doctorate Dissertation: Michigan State University, 2000.
  11. Hoffman N. P. An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, 2000, no. 4.
  12. Lee J., Jung S.-C., How Do Small Entrepreneurial Firms Acquire Sustainable Advantages?: A Case Study on Korean Small Giants. *ISBE 2010 Conference*, London, November 3rd — 4th 2010.
  13. O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D. Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 2002, vol. 10, pp. 205–223.
  14. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14:3, pp. 179–191.
  15. Peteraf M. A., Barney J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 2003, vol. 24:4, pp. 309–323.
  16. Porter M. E. *Competitive Advantage*. N. Y.: The Free Press, 1985.
  17. Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.
  18. Rubin U. B. Chto takoe konkurencija? (vvedenie v teoriju konkurentnogo povedenija) (What is the competition? (an introduction to the theory of the competitive behavior)). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
  19. Strel'nikov M. Ju. Zakonomernost', formirovanie i uderzhanie sistemnymi integratorami konkurentnyh

## References

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17:1, pp. 99–120.
2. Brendle M. G. *Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage in Small Businesses*. Doctorate Dissertation: Clemson University, 2001.
3. Cho H., Pucik V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26 (6), pp. 555–575.
4. Cukanova T. V. Rossijskij malyj i srednij biznes: orientir na mezhdunarodnyj rynek. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 60–76.
5. Das S. R., Joshi M. P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy, and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 2007, vol. 25 (3), pp. 643–660.

- preimushhestv. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 3 (39), pp. 113–119.
20. Simon H. *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, 2009. 402 p.
21. Storey D. *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning, 1998.
22. Varadarajan P. R., Cunningham M. H. Strategic alliances — a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23, no. 4, pp. 282–296.
23. Watkin D. G. Toward a Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers. *Journal of Small Business Management*, 1986, pp. 9–15.
24. Gracheva G. A., Kuznecova T. E., Rud' V. A., Suslov A. B. *Innovacionnoe povedenie rossijskikh predpriyatij (Innovation Behavior of Russian Enterprises)*. NRU HSE, 2012.
25. NAIRIT. *Rejting innovacionnoj aktivnosti regionov — 2012 (NAIRIT. Rating of regions innovation activity — 2012)*. URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405> (Accessed 23 February 2014).
26. RIA Novosti (RIA News) URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. (Accessed: 05 December 2013).
27. *Rejting innovacionnogo razvitija sub'ektov Rossijskoj Federacii: analiticheskij doklad (Rating of innovative development of Russian regions: analytical report)*. National Research University Higher School of Economics, 2012 URL: <http://www.hse.ru/primarydata/rir2012> (Accessed 23 February 2014).
28. *Strategija razvitija Nizhegorodskoj oblasti do 2020 g. (Development Strategy of the Nizhny Novgorod Region up to the year 2020)*.

---

*N. Butryumova, PhD in Economic, Associate professor of National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, [nbutryumova@hse.ru](mailto:nbutryumova@hse.ru)*

*Ya. Abramov, Internet Marketer of GK KOLOBOX, Nizhny Novgorod, [yankeesan90@mail.ru](mailto:yankeesan90@mail.ru)*

## SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF IT SMALL INNOVATION COMPANIES

The slowdown in the growth of the market increases competition among the companies of the IT sphere. It makes market players create new competitive advantages.

Small innovative companies bring large input in the development of IT industry. They design and launch new creative ideas. However such companies take high risk of failure, caused by different factors. It is essential for economy to maintain such companies. That is why it is essential for them to understand how to get a sustainable competitive advantage in the turbulent environment. Surveys show that managerial skills and know-how are the strongest sustainable competitive advantages for such companies.

Small innovative companies from IT sphere in Nizhny Novgorod were studied in 2013. Their sustainable competitive advantages were analyzed. Findings show peculiarities of such an activity for new companies in this sphere; it can allow them to be more competitive and to occupy stronger position on the market.

Nizhny Novgorod was chosen for research due to high level of socio-economic and innovation development indicators. Findings are based on the structured interviews with representatives of 15 small IT companies in Nizhny Novgorod.

Small innovative companies from IT sphere in Nizhny Novgorod pay more attention to the product diversification based on the quality increase of client service. Clients are the most useful source of information in innovation process and in product adaptation. Personnel as key resource are attracted from competitors by interesting projects. Informal environment within the company is used for retaining key staff. Companies invest in designing of new product. In that case an image and reputation of the company make stronger the sustainability of its competitive advantage.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, IT, small innovation company, Nizhny Novgorod.