

УДК 338.242

М.В. Семибратский, Б.А. Тхориков

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
г. Белгород, email: semibratsky@bsu.edu.ru; thorikov@bsu.edu.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: конкурентоспособность; конкурентное преимущество; ресурсы; ресурсный подход.

В статье рассматриваются классические и современные подходы к оценке и развитию конкурентного потенциала организаций. Делается и последовательно доказывается гипотеза о том, что именно ресурсная концепция менеджмента демонстрирует наиболее высокий научный и практический потенциал в современных условиях. Проводится сопоставление основных принципов и элементов ресурсного подхода к управлению с прочими концепциями менеджмента и сравнительный анализ. На примерах продемонстрирована практика использования различных методов стратегического управления. Описывается инструментальный подход, ориентированный на ресурсы и особенности его практического применения в современных условиях.

M.V. Semibratsky, B.A. Thorikov

Belgorod National Research University, Belgorod, email: semibratsky@bsu.edu.ru;
thorikov@bsu.edu.ru

THEORETICAL ANALYSIS OF THE PROSPECTS OF THE RESOURCE APPROACH TO MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

Keywords: competitiveness; competitive advantage; resources; resource-based view.

The classical and modern approaches to assessing and developing the competitive potential of organizations are discussed in the article. A hypothesis that it is the resource concept of management that demonstrates the highest scientific and practical potential in modern conditions is made and consistently proved. The main principles and elements of the resource approach to management are compared with other management concepts. Comparative analysis is also carried out. The examples demonstrate the practice of using various methods of strategic management. The tools of the resource-oriented approach and the features of its practical application in modern conditions are described.

Большинство современных экономических отраслей характеризуются гиперконкуренцией и быстрым копированием рыночными акторами лучших практик. Принято считать, что успеха достигают компании способные эффективно использовать имеющиеся материальные или нематериальные ресурсы, способные адаптироваться к условиям внешней среды и предугадывать рыночные тренды, использовать не очевидные для других участников рынка институциональные факторы. Однако универсальной техники осуществить эти действия на практике не существует. В этой связи, проблема сохранения перспективной конкурентоспособности и определение факторов её формирующих, многие десятилетия остаётся самой обсуждаемой в менеджменте.

Цель исследования состоит в поиске концепций стратегического управления, способных описать с теоретической и прикладной точки зрения подходы к идентификации, формированию и развитию устойчивых конкурентных преимуществ организаций.

Материал и методы исследования

При подготовке статьи использовались общенаучные методы исследования, включающие ретроспективный анализ, сравнительный анализ, синтез, индукцию, метод аналогий.

Результаты исследования и их обсуждение

Научный интерес к разработке и обоснованию моделей конкурентоспособности организаций возник в середине

XX века. Альфред Чандлер (1962 г.) ввёл в научный оборот термин «стратегия» – деятельность по установлению долгосрочных целей предприятия, выработке программы действий и распределению ресурсов, необходимых для достижения этих целей [1]. И большинство исследований тех лет стали делать акцент на практических особенностях разработки и внедрения долгосрочных стратегий в практику экономических субъектов. То есть сама стратегия представлялась инструментом, обеспечивающим долгосрочный успех компании.

И. Ансофф. (1965 г.) расширил данный подход и предложил рассматривать процесс стратегирования как совокупность результатов управленческих решений, включающий четыре этапа (рис. 1).

Также Ансофф предложил унификацию стратегический через одноименную матрицу, включающую спектр из четырёх стратегий исходя из критериев новизны рынка и продукта [2]. Данный подход не утратил своей актуальности и сегодня. Например, компания Apple использует стратегию развития продукта, усиленную маркетинговой концепцией «слоанизма», и ежегодно обновляет свои устройства. Несмотря на незначительность сделанных обновлений, это позволяет компании оставаться лидером отрасли и законодателем технологий.

К. Эндрюс продолжил развитие идеи и счёл необходимым рассматривать не только организацию, но и контекст внешней среды (1971 г.). Расширение области исследования стало основанием для создания ряда аналитических инструментов стратегического менеджмента, которые используются в современной практике (примером может служить SWOT-анализ, который рассматривает внутренние и внешние группы факторов, обуславливающие специфичные условия функционирования фирмы) [3].

В более поздних исследованиях проблематики долгосрочного планирования можно встретить большой объем критики работ классической школы стратегического планирования. В первую очередь она вызвана отсутствием прямой зависимости между успешностью фирм и используемыми ими практиками стратегического планирования. Часто примеры из реальной экономики показывают, что

организации достигали успеха не за счёт формальных практик менеджмента, а благодаря использованию «мягких» подходов (развитие организационной культуры, обучение, управление знаниями пр.) [4]. Формализм при разработке долгосрочных стратегий мешает гибко реагировать на изменения во внешней среде и, как следствие, ограничивает потенциал организации. Современные тенденции социально-экономических отношений требуют от фирм быстрее отвечать на вызовы и использовать новые возможности, поэтому долгосрочное планирование сейчас представляется в определенной степени формальным инструментом. Тем не менее считаем, что наличие стратегии и видения цели, к которой организация должна приблизиться в отдалённой перспективе, является обязательным элементом управленческой практики даже в современных динамичных условиях.

Параллельно с исследованиями, изучающими процесс стратегирования, некоторые учёные искали объяснение феномена эффективного управления в действиях самих руководителей и влиянии принятых ими стратегических решений. Так, теория игр (стратегического конфликта) представляет собой подход к анализу стратегического взаимодействия сторон в условиях конфликта интересов. В менеджменте такой подход может быть уместен при изучении особенностей конкурентного взаимодействия организаций в рамках отрасли. Базовый тезис концепции заключается том, что с помощью различных действий менеджер фирмы стремится занять более выгодное положение для организации и, как следствие, обеспечить получение большей прибыли. Именно человеческий аспект и уникальные способности руководителя являются фактором, обеспечивающим значительный вклад в успех компаний. Однако такие навыки являются в большей степени интуитивными и не основываются на проверяемых и прогнозируемых данных. Некоторые исследования позволяют выделить различные типы концепций теории стратегического конфликта. Несмотря на их широкую классификацию следует отметить что все они объединены одной целью – достижение выигрыша в соперничестве [5].

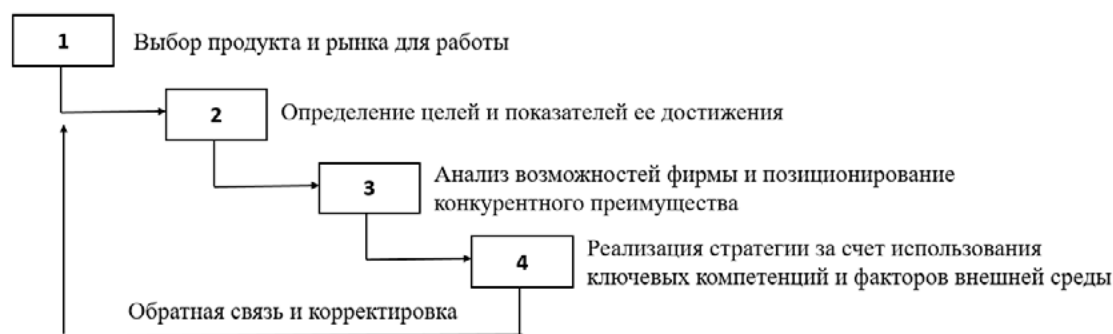


Рис 1. Этапы разработки стратегии в логике И. Ансоффа

Таблица 1

Использование различных подходов теории игр в стратегическом управлении

Тип игры	Описание	Пример использования и тип рынка	Автор и год создания концепции
Игры с нулевой суммой	Выигрыш одной стороны равен проигрышу другой. Увеличение выигрыша одной стороны возможно только за счет снижения выигрыша конкурента.	Ситуации противостояния сторон с общими интересами в рамках одной отрасли. Может быть реализовано в условиях рыночной конкуренции.	Р. Льюис, Х. Райфы. 1944 г.
Кооперативные игры	Представляется возможным партнерство и объединение предприятий в коалиции для достижения взаимовыгодных условий.	Ситуации, при которых возможно объединение или сотрудничество конкурентов для достижения взаимовыгодных целей. Уместно на олигополистическом рынке.	Д. Нейман, О. Моргенштерн. 1944 г.
Равновесные игры	Комбинация стратегий, при которой никто из игроков в одностороннем порядке не может изменить свои действия (стратегию) для улучшения позиций	Ситуации, при которых фирмы могут получить одинаковую высокую прибыль в случае выбора одного решения. При изменении решения только одна фирма может увеличить прибыль. Характерно несовершенной конкуренции.	Д. Нэш. 1950 г.
Тип игры	Описание	Пример использования и тип рынка	Автор и год создания концепции
Игры с неполной информацией	Считается, что участники не обладают полной информацией. Асимметрия информации может быть неоднородна среди участников рынка.	Оптимальная стратегия возможна в ситуации, когда все участники игры ведут себя рационально. В ином случае в выигрыше остается сторона, сделавшая иррациональный (неочевидный) выбор. Чаще используется в несовершенной конкуренции.	Д. Харсани. 1959 г.

Активное развитие данная концепция получила в середине XX века и в настоящее время не является доминирующей парадигмой, но все же вызывает определенный научный и практический интерес. В таблице 1 сделана попытка согласовать некоторые положения типов стратегических игр с условиями конкурентной деятельности.

Интуитивный характер действий менеджеров является основным слабым местом данной управленческой парадигмы. Концепция стратегического конфликта не объясняет ни с теоретической, ни с прикладной точки зрения особенность поведения фирм в каждой отдельной ситуации и не помогает им преодолеть информационную асимметрию.

Тезис о том, что успешность фирмы напрямую зависит от понимания структуры отрасли и её конкурентной позиции является определяющим в работах Майкла Портера. Конкурентная стратегия представляет собой совокупность действий на основе анализа внешней среды, необходимых для получения большего объёма прибыли в сравнении с другими участниками рынка [6]. Влияние экзогенных факторов является ключевым элементом концепции и предполагает наличие модели пяти сил отраслевой конкуренции, которая стала признанной классикой теории управления.

При попытке объяснить решение компании в представлениях Портера, на наш взгляд, нарушается причинно-следственная связь, так как зная ответ мы его подставляем в шаблонные рамки. Универсальность и широта взглядов данного подхода позволяет просто интерпретировать множество успешных практик в тезисах данного подхода и не отвечает на главный вопрос – за счет каких факторов было изначально достигнуто лидирующее положение в отрасли. Несмотря на понятную теоретическую значимость, неоднозначная практическая ценность является фактором, который в разной степени относится ко всем рассмотренным концепциям конкурентоспособности (см. табл. 3).

Поиск новых моделей развития организаций позволил сделать предположение, что именно ключевые ресурсы или ее сильные стороны должны стать основой для формирования долгосрочной стратегии развития [7]. Решение вопроса обеспечения конкурентоспособности за счет ресурсов, которых нет у других участников рынка, представляется достаточно логичным предположением. Идеи подобного типа сформированы в рамках ресурсной концепции менеджмента, которая в настоящий момент получила широкое распространение в управленческой научной мысли. Ресурсный подход представляет собой такой способ стратегического анализа и управления, при котором наибольшее внимание уделяется специфичным для организации ресурсам и компетенциям (внутренним факторам) в контексте ее конкурентного окружения [8].

Источники зарождения концепции ресурсного подхода можно найти в работах экономистов середины XX века. Эдит Пенроуз в одной из своих работ отмечает, что организация представляет собой не просто административную единицу, а набор всех ресурсов, сегрегация которых ведет к принятию определенных управленческих решений (1959 г.) [9]. В аналитических научных работах конца 60-х годов прошлого века также содержатся предпосылки возникновения ресурсной концепции. В учебнике Гарвардской школы бизнеса Э. Лиарнда и соавторов «Политика бизнеса: текст и кейсы» подчеркивалось, что каждая организация имеет свои текущие и перспективные сильные и слабые стороны, которые важно идентифицировать и развивать для достижения лидирующих позиций (1965 г.) [10]. По их мнению, определяющим фактором долгосрочного успеха компании в отрасли является способность находить и формировать компетенцию, которая будет являться отличительной, то есть такой, которая будет обеспечивать основную деятельность фирмы и не будет представлена на рынке. Данные взгляды получили дальнейшее развитие. Ричард Румельт в своих работах отмечает, что логика разработки стратегии включает в себя 3 ключевых элемента: выявление проблемы, формулирование направлений деятельности, разработка мероприятий по решению проблемы. Ключевым элементом в процессе формирования конкурентного преимущества автор считал организационную способность определять асимметрию в части сильных и слабых сторон фирмы в сравнении с конкурентами и умение использовать это знание для достижения преимущественного положения (1991 г.) [11].

Современные трактовки основных положений ресурсного подхода во многом сформулированы Д. Барни (1991 г.). Принципиальное отличие взглядов ресурсного подхода к управлению заключается в фокусировке на специфических ресурсах фирмы как основном факторе конкурентоспособности. Логика ресурсной концепции обосновывает конкурентное преимущество путем идентификации и развития сильных и слабых сторон организаций [12].

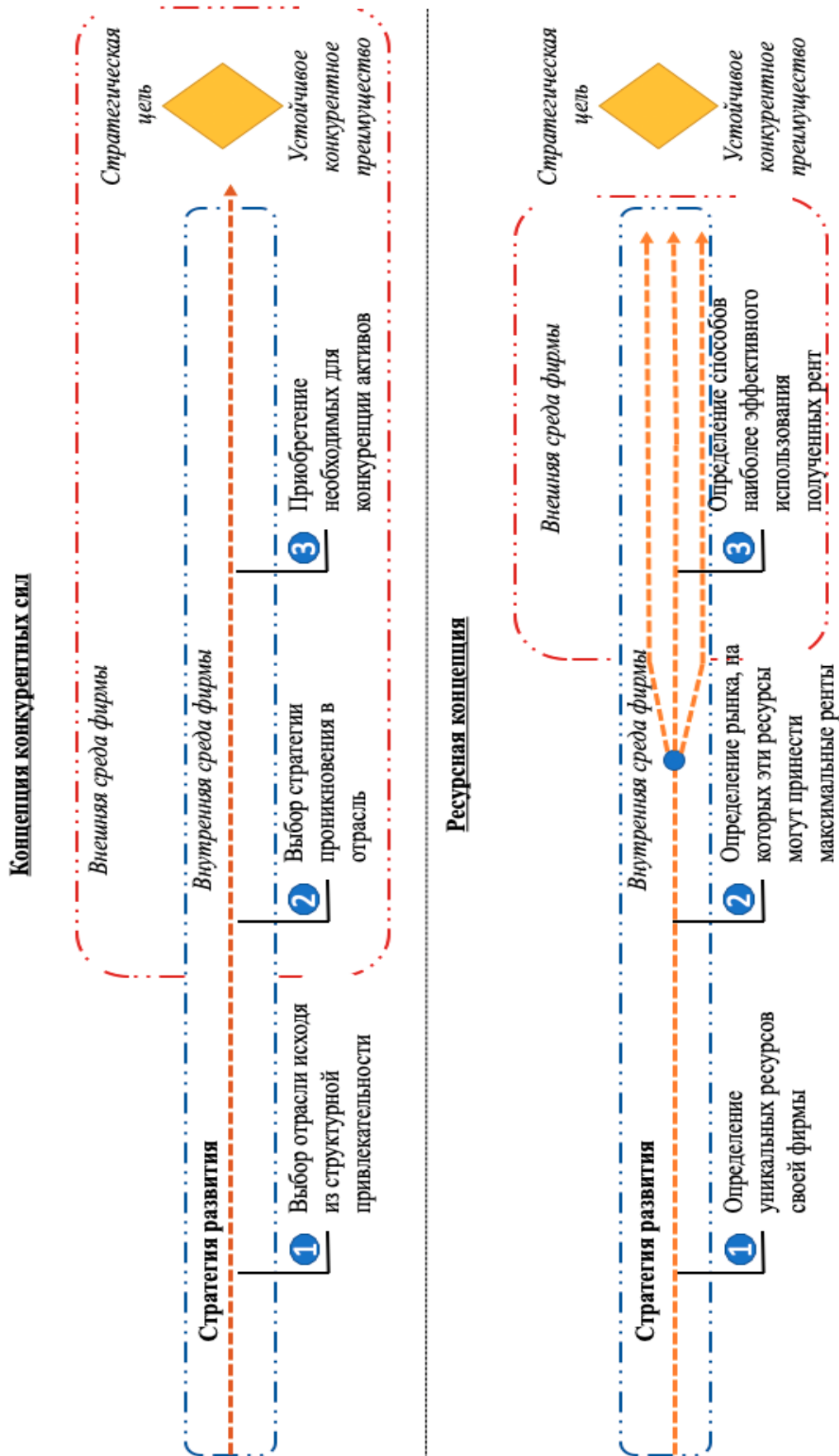


Рис. 2. Сравнение концепции конкурентных сил Портера и ресурсной концепции

С прикладной точки зрения, процесс разработки стратегии в сравнении, к примеру, с подходом Портера, можно представить в виде следующей графической модели.

Исходя из представлений концепции конкурентных сил, последовательность стратегических действий фирмы при решении выхода на новый рынок включает в себя определение отрасли, выбор стратегии проникновения, приобретение или формирование необходимых для конкуренции в отрасли активов. С точки зрения такой логики, основное внимание уделяется внешней среде и процессу рационального выбора модели поведения фирмы, в то время как факторы конкурентоспособности представляются достаточно простыми для копирования или приобретения. Позиции ресурсного подхода в значительной степени иные. Для проникновения в отрасль организация выполняет следующие действия:

1) определяет уникальные для фирмы ресурсы или компетенции;

2) устанавливает, на каком рынке данные ресурсы могут принести максимальные выгоды (ренты);

3) принимает решение о наиболее рациональном использовании рента, полученных в результате эксплуатации ключевых активов (вертикальная интеграция, продажа промежуточного продукта, продажа активов и пр.).

Очевидно, что данный подход делает больший акцент на особенностях внутренней среды фирмы и способах определения, расширения перечня и защиты ключевых ресурсов, способных генерировать высокие для отрасли ренты и, как следствие, стать фактором конкурентоспособности. В целом, ресурсная концепция позволила перевернуть в сознании менеджеров логику осуществления конкуренции. Ее основное утверждение предполагает, что необходимо направлять усилия не на подавление возможностей и действий конкурента, а на создание собственных уникальных и трудно имитируемых ресурсов и компетенций.

Далее уточним некоторые базовые понятия ресурсного подхода. Вернер-вельт в своей работе определяет ресурсы как «что-то, что может быть понято как сильные или слабые стороны конкрет-

ной фирмы» [13]. Джей Барни включает в понятие ресурсов совокупность всех активов, способностей и организационных процессов, которые позволяют фирме создавать и реализовывать стратегии организационного и экономического развития. [14]. Коллинз и Монтгомери относят к ресурсам фирмы физические, нематериальные и организационные активы. [15]. Если содержание категории физических ресурсов достаточно тривиально и процесс их имитации в достаточной степени понятен, то нематериальные и организационные активы фирмы представляют определенный интерес в виду их более неопределенной природы. К нематериальным ресурсам относят репутацию, патенты, наличие бренда, особые разработки, ноу-хау и другое. Очевидно, такие ресурсы сложнее поддаются имитации в том числе и ввиду естественного временного лага на их создание. Еще более интересной нам представляется группа организационных способностей. В нее попадают особые знания, умения и практики, которые встроены в основные и вспомогательные процессы организации и формируют основу конкурентоспособности фирмы.

При изучении ресурсной концепции важно уточнить содержание термина «способности». Эдит Пенроуз в своей работе отмечает, что отличительные способности фирмы позволяют ей лучше использовать имеющиеся ресурсы, и, как следствие, получать более высокие ренты. Роберт Грант видит прямую взаимосвязь ресурсов и способностей фирмы и считает, что первые (ресурсы) являются источником вторых (способностей), а вторые – фактором конкурентоспособности фирмы. В своих работах ученым было выделено четыре детерминанта устойчивости конкурентного преимущества. К ним относятся долговечность, мобильность, прозрачность и воспроизводимость ресурсов и способностей [16]. Некоторые отечественные авторы определяют способности как вид внутриорганизационных ресурсов, связанных со знаниями, опытом и навыками использования материальных и нематериальных активов.

Часто в рамках ресурсного подхода важную роль в формировании устойчивого конкурентного преимущества от-

водят эффективным процессам менеджмента или организационным рутинам. Дэвид Тис отмечает, что в ситуациях, когда специфичные для фирмы активы используются сотрудниками таким образом, что становится возможным осуществление отличительных (особенных) действий, последние образуют организационные рутины [17]. Иными словами, под ними (рутинами) уместно понимать устойчивые, повторяющиеся действия фирм, направленные на реализацию основных или вспомогательных процессов. Сюда можно отнести подход к управлению качеством, гибкие практики реализации проектов, внутрикорпоративные методы обучения и пр.

Отдельные организационные способности позволяют фирме использовать те же факторы, что и конкуренты, но делать это более эффективно, что может выражаться в снижении издержек, предоставлении клиенту большего объема ценности, обладании более высоким качеством или статусом и др. Так, практика крупнейшего российского маркетплейса Wildberries показывает, что его логистическая служба и система складов (организационные способности) обеспечивают достаточно очевидное конкурентное преимущество в отрасли – более 30% рынка e-commerce в России в 2019 году (по данным Data Insight). Нам представляется верной гипотеза, что именно встроенные в организацию рутины при их отличии от конкурентов качестве и становятся определяющим фактором конкурентных преимуществ.

Далеко не все ресурсы фирмы могут стать фактором обеспечения конкурентоспособности. Различные ученые выделяют некоторые характеристики или атрибуты, которые наделяют ресурсы фирмы такой важной ролью. М. Петераф в своей работе выделяет 4 критерия ресурсов фирмы, которые могут выступать источниками устойчивого конкурентного преимущества. Первый – неоднородность ресурсов. Очевидно, что различные ресурсы одной группы асимметричны в генерировании экономической и организационной эффективности. Второй – предварительное ограничение конкуренции. Создавать ренты способны только те группы ресурсов, которые приобретены на более выгодных условиях в сравнении с оппо-

нентами. Третий – последующее ограничение конкуренции. Предполагается, что у других игроков не будет доступа к получению ресурсов на таких же выгодных условиях и эти ресурсы крайне сложно заменить субститутами. Четвертое – низкая мобильность ресурсов. Данная характеристика предполагает ограниченность предложений ключевых ресурсов на рынке и (или) высокую сложность их перемещения и адаптации в условиях деятельности фирмы-конкурента [18]. Д. Барни полагает, что для того, чтобы выстраивать конкурентную стратегию, основанную на ресурсах, они должны обладать специальными атрибутами (VRIN) [19].

1. Ценность (*valuable*). Предполагается, что ресурс представляет достаточно очевидную ценность, позволяющую использовать его как фактор производства и (или) создания конкурентных преимуществ.

2. Редкость (*rare*). Ресурс находится в распоряжении ограниченного круга фирм и не представлен в доступе на рынке для остальных участников.

3. Неповторимость (*inimitable*). Ресурс должен быть такой, чтобы у конкурентов не было возможности его быстро повторить и использовать в своей практике. Уникальность может достигаться благодаря особому месту нахождения ресурса (географическое, историческое и пр.); долгосрочному опыту развития определенных процессов, социальной, политической и коммерческой сложности взаимодействий.

4. Отсутствие субституты (*non-sustainable*). Ресурсы не имеют очевидных товаров-заменителей или переход клиента на товары-субституты не представляется эффективным с организационной и экономической точки зрения.

Трансформационное развитие модели VRIN Джея Барни позволило сформулировать аналитическую структуру VRIO, где последний критерий (*organization-wide supported*) предполагает способность компании эффективно интегрировать и использовать ресурсы в рамках основной деятельности. Практическая применимость данной модели может заключаться в анализе компании по четырем атрибутам и определении на его основе устойчивости текущих конкурентных позиций (см. табл. 2).

Таблица 2

Модель анализа конкурентного преимущества организации

Наличие атрибута VRIO у ресурса				Оценка конкурентного преимущества
Ценность (Valuable)	Редкость (Rare)	Неповторимость (Inimitable)	Оргспособности (Organized)	
Нет	-	-	-	Конкурентная уязвимость
Есть	Нет	-	-	Конкурентный паритет
Есть	Есть	Нет	-	Временное конкурентное преимущество
Есть	Есть	Есть	Нет	Неиспользованное конкурентное преимущество
Есть	Есть	Есть	Есть	Устойчивое конкурентное преимущество

Таблица 3

Содержание, преимущества и критика концепций конкурентоспособности организаций

	Школа планирования	Концепция конкурентных сил	Теория игр	Ресурсная концепция
Факторы конкурентоспособности	Успех деятельности фирмы заключается в наличии стратегии развития.	Стратегия фирмы разрабатывается исходя из внешних условий отрасли.	Эффективность зависит от результатов стратегического взаимодействия организаций и решений их менеджеров.	Конкурентоспособность фирмы обеспечивается за счет использования факторов, которые не доступны другим участникам отрасли. Стратегия развития базируется на уникальных сильных сторонах организации.
Ученые, сделавшие основной вклад в развитие концептуальных положений	И.Ансофф, А.Чандлер, К.Эндрюс и др.	М.Портер, Д.Боуэр, Д.Уэллс и др.	Р.Льюис, Д.Нейман, Д.Нэш, Д.Харсаньи и др.	Э.Пенроуз, Р.Румельт, Дж. Барни и др.
Единица анализа	Фирма, продукт.	Отрасль, фирма, продукт.	Фирма, решение.	Материальные и нематериальные ресурсы фирмы.
	Школа планирования	Концепция конкурентных сил	Теория игр	Ресурсная концепция
Преимущества концепции	Удлинённый горизонт планирования.	Позволяет выбрать типовую стратегию, исходя из условий внешнего окружения.	Выработка решений на основе теории игр позволяет занять более выгодное положение в отрасли.	Определение и развитие ключевых ресурсов фирмы становится очевидной долгосрочной основой конкурентоспособности фирмы.
Критика концепции	Акцент на процедурной составляющей менеджмента.	Не даёт представления о способах формирования факторов конкурентоспособности.	Решения менеджеров носят интуитивный характер.	Не учитывается в должной мере важность влияния постоянного изменения внешних условий.
Некоторые практические инструменты	Матрица Ансоффа для позиционирования товара на рынке; SWOT-анализ	Типовые сценарии развития и описанные условия для их применения	Чётко не выражены. Практическая применимость условная.	Модель VRIN для оценки конкурентного потенциала фирмы

Практика изобилует примерами использования данной концепции. Стратегии японских автомобильных компаний в пятидесятые-шестидесятые годы XX века позволила им занять лидирующее положение в отрасли за относительно короткий период. Многие исследователи связывают этот успех с созданием и развитием культуры бережливого производства. Производственная система Toyota, к примеру, представляет собой многоуровневый подход, предполагающий взаимодействие различных ресурсов (производственных, человеческих, интеллектуальных) и факторов (технических, социальных, культурных). Эффективное взаимодействие данных факторов создает уникальную для предприятия культуру производства, которая не поддается копированию совсем, либо на ее имитацию требуется большой период времени ввиду необходимости развития у работников определенных социокультурных признаков производственного поведения. Это стало причиной того, что попытки иностранных автомобильных компаний перенести данный опыт в свою практику приносили лишь ограниченный эффект.

Изданная в 1991 году работа Джея Барни «Ресурсы фирмы и конкурентное преимущество» во многом изменила взгляды на определение, роль и влияние ресурсов организации в обеспечении конкурентного преимущества. Если традиционные представления отождествляли ресурсы и факторы производства, то теперь взгляды стали более широкими. Доказано, что ресурсы в рамках одной отрасли могут значительно отличаться друг от друга и не всегда поддаются копированию, что становится детерминантом разрыва между лидером и конкурентами и может сохраняться долгое время.

В таблице 3 мы объединили основные результаты анализа концепций

конкурентоспособности, выделив их преимущества и недостатки.

Выводы

Многие исследователи продолжают развивать ресурсоориентированную концепцию менеджмента и делают попытки выделить группы наиболее ценных источников конкурентных преимуществ. Такой ролью наделяют интеллектуальный капитал фирмы, способности адаптироваться к изменениям, особую организационную культуру и другое. Как ответ на увеличение скорости изменений во внешней среде ресурсный подход был дополнен теорией динамических способностей, которая изучает возможности организации встраиваться в изменяемую структуру отрасли и адаптироваться к новым вызовам, что обуславливает ее конкурентный потенциал. Такие подходы приобретают все большее значение в обеспечении стратегического лидерства в настоящих неопределённых социально-экономических условиях и требуют дальнейшего изучения и обоснования.

В современных экономических условиях невозможно полагаться на шаблонные решения. Текущие примеры лидеров рынка показывают, что процесс конкурентного развития сопряжён с комбинацией эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов, обуславливается наличием уникальной (в той или иной степени) ресурсной базы, а также предполагает высокий уровень гибкости организационных процедур и постоянную корректировку стратегии ввиду различных экзогенных факторов. Считаем, что ресурсный подход к управлению с акцентом на динамизм внешней среды во многом применим в современных социально-экономических условиях и может помочь организациям в процессе идентификации факторов конкурентоспособности и дальнейшей разработке стратегии развития.

Библиографический список

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press Research Monographs. MIT Press, 1962. 463 p.
2. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.

3. Andrews K.R., Chandler A.D. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood. L., 1971. P. 18-46.
4. Уотермен Р., Питерс Т.Дж. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 418 с.
5. Шеллинг Т.К. Стратегия конфликта. М.: ИРИСЭН, 2007. 366 с.
6. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.: New York, 1980. 432 p.
7. Чилипенко Ю.Ю., Учаев Д.В. Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы // Социально-экономические преобразования и проблемы. 2016. Вып. 6. С. 97-108.
8. Barney J.D. Firm resources and competitive Advantage. Journal of Management. 1991. No. 7. P. 99-120.
9. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm.: New York, 1959. 272 p.
10. Learned E.A., Christensen C.R., Andrew K.R., W.D. Guth Business Policy: Texts and Cases Homewood, IL., 1965. 1046 p.
11. Rumelt R.P., Shendel D., Teece D.J. Strategic Management and Economics. Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. P. 5-29.
12. Каталевский Д.Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. Вып. № 16. С. 1-18.
13. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5 № 2. P. 171-180.
14. Barney J.B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. Management Science. 1986. Vol. 32. № 10. P. 1231-1241.
15. Collins D.J., C.A. Montgomery. Competing on Resources: Strategy for the 90s. Harvard business review. 1995. July-Aug. P. 118-128.
16. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33. P. 114-135.
17. Teece D.J. Pissano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. № 7. Vol. 18. P. 509-533.
18. Peteraf M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View. Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. № 3. P. 179-191.
19. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99-120.