

УДК 339.137.22

**СЕМИБРАТСКИЙ МАКСИМ ВИКТОРОВИЧ**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Белгородский  
государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, г. Белгород,  
e-mail: semibratsky@bsu.edu.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2023-2-95-102

## РОЛЬ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ В СИСТЕМЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** В статье *рассматриваются* подходы к формированию конкурентоспособности организаций. **В результате** анализа взглядов различных исследователей автором предлагается иерархическая группировка элементов организации с указанием их места в процессе формирования конкурентной устойчивости. Отдельное внимание уделяется роли функциональных стратегий в обеспечении успешного функционирования компании в современных рыночных условиях. Сформулированные в статье **выводы** могут быть использованы менеджерами организации в процессе разработки корпоративной и маркетинговой стратегии.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность организаций, ресурсная теория управления, концепция динамических способностей, стратегический маркетинг.

---

**SEMIBRATSKY MAXIM VIKTOROVICH**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Management and Marketing  
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia,  
e-mail: semibratsky@bsu.edu.ru

## THE ROLE OF FUNCTIONAL STRATEGIES IN THE SYSTEM OF ELEMENTS COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

**Abstract.** *The article discusses* approaches to the formation of the competitiveness of organizations. **As a result** of the analysis of the views of various researchers, the author proposes a hierarchical grouping of the elements of the organization with an indication of their place in the process of forming competitive stability. Special attention is paid to the role of functional strategies in ensuring the successful functioning of the company in modern market conditions. **The conclusions** formulated in the article can be used by the managers of the organization in the process of developing a corporate and marketing strategy.

**Keywords:** competitiveness of organizations, resource management theory, the concept of dynamic abilities, strategic marketing.

---

### 1. Введение

В настоящей статье нами проводится анализ взглядов на факторы конкурентоспособности организаций, представленных в научных исследованиях. Заметим, что каждая концепция управления конкурентоспособностью выделяет в качестве элемента долгосрочного успеха компаний определенную компоненту деятельности организации. Приверженцы классической школы стратегического управления полагают, что наличие качественной стратегии организации, в некоторых случаях, является достаточным условием для формирования конкурентной устойчивости [1]. В свою очередь, отдельные функциональные стратегии (например, маркетинговая) могут становиться инструментом достижения общекорпоративных целей при эффективном планировании. Майкл Портер считает, что конкурентное преимущество достигается путем верного определения места фирмы в рыночном окружении и зависит, в основном, от внешних факторов [2]. Дальнейшее обсуждение проблематики рыночной устойчивости различными учеными привело к созданию ресурсной теории управления, которая объясняет под-

ход к обеспечению конкурентоспособности через создание и эксплуатацию внутриорганизационных материальных и нематериальных ресурсов. Развитие сильных сторон и отличительных характеристик ресурсной базы компании, по мнению Р. Румельта, Э. Пенроуз, Д. Барни и др., становится фундаментом разработки стратегии и позволяет обеспечить устойчивость компании на рынке [3]. Актуальное состояние исследований в данной проблемной области говорит нам о возрастающем значении управления изменениями как факторе успешного функционирования организации. Данные взгляды развиты Д. Тисом в концепции динамических способностей фирм.

Приведенное выше многообразие теорий конкурентных преимуществ не дает однозначного ответа об особенностях взаимодействия элементов обеспечения конкурентоспособности организаций и рассматривает данный процесс достаточно обобщенно и концептуально. Задача настоящей статьи структурировать имеющиеся представления о конкурентоспособности и выделить роль функционального стратегического планирования в данном процессе. Считаем, что решение поставленной нами проблемы позволит повысить качество процесса разработки корпоративных и функциональных стратегий для специалистов, работающих в практическом управлении и маркетинге.

## 2. Основная часть

### 2.1. Анализ элементов конкурентоспособности организации

Обеспечение конкурентоспособности компании требует от менеджмента разработки и реализации корпоративной и ряда функциональных стратегий. Однако процесс стратегического планирования должен включать в себя совокупность организационных элементов, которые, взаимодействуя между собой, могут сформировать в определенной степени устойчивое конкурентное преимущество. Практика современного управления показывает, что в некоторых организациях на уровне менеджмента присутствует лишь фрагментарное понимание структуры организационных элементов, необходимых для обеспечения устойчивой позиции компании на рынке. В настоящей статье исследовании, в попытке нивелировать данный пробел, ниже будет приведено содержание основных понятий теории стратегического управления и предложена иерархия элементов конкурентоспособности организации.

Одним из важнейших терминов теории стратегического управления является понятие «ресурсов», которое трактуется у отдельных авторов достаточно широко. Д. Барни, К. Кул, И. Дирикс, Л. Коста и др. используют его для описания факторов, которые способствуют формированию и реализации эффективных стратегий развития организации [4]. Чаще всего под ресурсами принято понимать материальные (земля, капитал, производственные мощности, сырье и т.п.) и нематериальные (патенты, ноу-хау, бренд и т.п.) активы, а также трудно имитируемые факторы производства, которые являются специфичными относительно каждой компании.

Изучение организационных рутин в стратегическом менеджменте также имеет большое распространение. Для некоторых исследований они (рутины) становятся базой для определения ключевых компетенций, организационных и динамических способностей фирм. Ричард Нельсон и Синди Уинтер развили концепцию организационных рутин и определили их как сравнительно сложный образец поведения, применяемый под воздействием небольшого числа сигналов, легко распознаваемый и функционирующий в автоматическом режиме [5]. Иными словами, рутинными признаются примеры «нормального», то есть ожидаемого поведения фирм. Дальнейшее развитие данной теории приводит отдельных ученых к выводу, что организационные рутины могут также дифференцироваться в зависимости от уникальности (сложности) представленных в организациях практик. То есть в компаниях могут существовать базовые рутины, которые легко тиражируются в практику деятельности других фирм, и более сложные, не поддающиеся быстрому копированию и определяющие идентичность материнской организации. Несмотря на то что рутины изучаются различными авторами уже более 30 лет, сложность данного понятия не позволяет однозначно трактовать его. Так, к примеру, исследования М. Беккера предполагают, что под организационными рутинными следует понимать определенные поведенческие регулярности, которые демонстрирует группа индивидов (в т. ч. в рамках одной организации) [6]. Фелдман и Пентланд рассматривают рутины как стандартные операционные процедуры (регламенты, правила и т.п.) наделяя их остенсивным и перформативным характером. То есть в первом случае речь идет о форме (регламенте или правилах) выполнения определенной организационной процедуры, а во втором – о реальном подходе и опыте ее исполнения. Д. Ходжсон расширяет данный подход и предлагает еще одну интерпретацию. Согласно его мнению, они (организационные процедуры или рутины) представляют

собой лишь руководства к действию, в то время как сами действия являются поведенческой особенностью сотрудников той или иной организации. То есть отождествление сформированных организационных процедур и реальных практик поведения не является корректным. Таким образом, уместно будет предположить, что рутины следует рассматривать с двух точек зрения: поведенческой и институциональной. В первом случае рутины формируются в организации естественным способом, как некая поведенческая норма для сотрудников (принятие наиболее рациональных решений, опыт и практика выполнения функции, наличие психологического контракта, особенность выстраивания маркетинговых коммуникаций с клиентами и т.п.). Второй вариант предполагает искусственное внедрение новой организационной рутины в практику фирмы, инициатором которой, зачастую, выступает менеджер (внедрение системы менеджмента качества, развитие отдельных элементов корпоративной культуры и т.п.) [6].

Несмотря на всю сложность понимания природы, характера и содержания организационных рутин, считаем, что интерпретация Д. Тиса является наиболее логичной, простой в восприятии и применимой в практике. Он предполагает, что в ситуации, при которых специфичные для фирмы активы и использующие их люди сгруппированы и эксплуатируются таким образом, что становится возможным реализовать уникальные (отличительные) для фирмы действия, то они образуют организационные рутины. Здесь, скорее, имеются в виду более сложные рутины (рутины высшего порядка), которые представляют собой уникальные и специфичные для конкурентной компании организационные действия и практики. Примерами такого рода рутин могут служить действия компаний по разработке и продвижению продуктов на рынки, маркетинговая деятельность, уникальные подходы в производственных процессах и другое. Организационными рутинами низшего уровня обычно считают типичные действия для каждой компании, которые не содержат в себе особенных отличительных признаков и характеристик (кадровое обеспечение, закупочная деятельность, бухгалтерия и т.п.).

Для более четкого понимания специфики организационных рутин наивысшего порядка обратимся к примеру. Компания Toyota при выпуске автомобилей активно использует различные инструменты бережливого производства, направленные, прежде всего, на обеспечение высокого качества выпускаемой продукции. Одной из таких практик является система управления качеством (TQM), встроенная в основные и вспомогательные процессы фирмы. Внедрение данного подхода на другом предприятии не будет гарантировать сопоставимого уровня качества выпускаемой продукции, поскольку для эффективного ее использования требуется соответствующий уровень организационной культуры и компетенций персонала. Данный пример характеризует важность организационных рутин в практике управления. Вместе с тем текущий уровень исследований данного вопроса не описывает четкого механизма формирования организационных рутин, что, соответственно, повышает уровень неопределенности при попытке их практического воспроизводства в условиях реальной экономики и затрудняет процесс разработки конкурентной стратегии на базе ресурсного подхода или ключевых компетенций компании.

Понятие организационных способностей у одних авторов находит много сопоставлений с понятием организационных рутин, а у других – содержит достаточно весомые отличия. Уинтер под организационными способностями понимает рутины, которые позволяют организации создавать определенные ценности или изменять другие рутины. Подобный характер комбинирования базовых рутин организации предполагает, что они образуют рутины более высокого порядка, которые становятся отличительными для каждой отдельной организации и более сложными в имитации, как, к примеру, практика компании Toyota по внедрению системы тотального контроля качества, о которой мы говорили в примере выше. Существует также и иная точка зрения, которая предполагает, что рутины и способности – понятия во много тождественные друг другу, поскольку зачастую характеристики, которыми наделяются рутины, также относятся и к способностям [7]. Некоторые авторы считают тождественными «ресурсы» и «способности» и представляют последние как нематериальные активы фирмы, позволяющие ей осуществлять отличительные действия при реализации стратегий. По мнению Ричарда Макадока, способности представляют собой не что иное, как особый тип ресурсов организации, которые сложно отделимы, немобильны и характерны для конкретной фирмы. Основное назначение данных ресурсов состоит в обеспечении функционирования других факторов производства, которые имеются у организации [8]. Такой взгляд во многом похож на отождествление способностей и организационных рутин высокого уровня.

Мы считаем, что рассматриваемые выше термины по своей сути и содержанию все же отличны друг от друга и каждое из них имеет определенное место и значение в процессе стратегирования. Эта логика строится на предположении, что рутины представляют собой один из

элементов способностей, в то время как сочетание необходимых отдельных рутин как неких «строительных элементов» становится эффективной организационной способностью и фундаментом для построения конкурентной стратегии. Ричард Грант имеет схожее мнение и считает, что первичным для организационного процесса являются ресурсы, которые подвергаются влиянию и координации другой совокупности ресурсов для достижения целевых показателей деятельности. Соответственно организационные способности характеризуются как потенциал совокупности ресурсов осуществлять определенные виды деятельности в достижении операционных и стратегических задач [9]. Разделение данных понятий будет способствовать более четкому пониманию и повысит практическую ценность процесса построения стратегий развития организаций, основанного на ресурсах.

Содержание термина «ключевые компетенции» во многом схоже с рассмотренными выше «организационными способностями». Однако если последние (способности) представляют собой потенциал и особенности реализации той или иной деятельности, то первые (ключевые компетенции) определяют основу функционирования организации. С. Прахалад и Г. Хамел ввели в научный круг данный термин и определили ключевые компетенции организации с нескольких сторон. Во-первых, под ними подразумевают набор знаний, навыков, опыта и технологий для осуществления основной деятельности. Во-вторых, это подходы в работе, которые ориентированы на создание ценности (выгоды) для клиента. Именно сочетание этих двух характеристик становится основой для осуществления конкурентной борьбы. Подчеркивая важнейшую роль ключевых компетенций в процессе стратегирования, С. Прахалад и Г. Хамел отмечают, что глобальное лидерство завоевывается основным продуктом компании, создание которого возможно только благодаря использованию ключевой компетенции [10]. Для достижения подобных результатов они (компетенции) должны обладать некоторыми свойствами: ценность для потребителей, универсальность, уникальность, устойчивость. Схожие атрибуты, только в отношении ресурсов организации, можно встретить в концепции VRIN Джея Барни. Однако, несмотря на авторитетность исследований Хамела и Прахалада, многие ученые отмечают, что их теория имеет и дискуссионные моменты, большая часть которых вытекает из проблем идентификации ключевых компетенций фирм. На наш взгляд, непрозрачность из процесса создания ключевых компетенций снижает уровень практической применимости данной теории и требует ее дальнейшего развития.

Теория динамических способностей была предложена Д. Тисом и соавторами в 1997 г. К исследованию данной проблематики ученых подтолкнула мысль, что в глобальной конкурентной борьбе побеждают те предприятия, которые демонстрируют оперативную реакцию на изменения, а также предлагают быстрые и гибкие товарные нововведения. Успех таких фирм подкрепляется управленческой способностью координировать, развивать и создавать новые организационные компетенции в соответствии с требованиями внешней среды. Такой организационный навык Тис, Пизано и Шуен назвали «динамическими способностями». Исследователи пришли к мнению, что конкурентные преимущества связаны с особенностями организации вспомогательных и управленческих процессов (рутины и организационные способности), вытекают из позиций по специфическим активам (уникальные ресурсы и нематериальные активы) и обусловлены доступными траекториями развития (стратегии) [11].

Формирование конкурентоспособности, основанной на динамической или ресурсной концепции, представляет собой более сложный процесс, чем создание и развитие определенных наборов рутин и внутренних ресурсов. Часто успех компании обуславливается не единичной бизнес-практикой, а выступает результатом взаимодействия совокупности рутин, организационных способностей и ключевых ресурсов. Липман и Румельт отмечали, что отдельные источники конкурентного преимущества настолько сложны, что фирмы сами не могут их осознать и четко сформулировать [12]. Они появляются в организации как будто естественным путем и представляют собой продукт взаимодействия множества факторов: например, от стратегии развития до похода к продвижению товаров на рынок. Такой неочевидный характер отдельных организационных рутин сопряжен с невозможностью их развития, поскольку совершенствование того, чего нельзя понять, представляется весьма затруднительным.

Завершая теоретический обзор основных элементов конкурентоспособности организации, представим в таблице варианты трактовки основных понятий стратегического управления. Безусловно, представленные ниже определения могут иметь различные альтернативы. Нами была предпринята попытка выбрать классические и наиболее простые для восприятия и практического применения интерпретации.

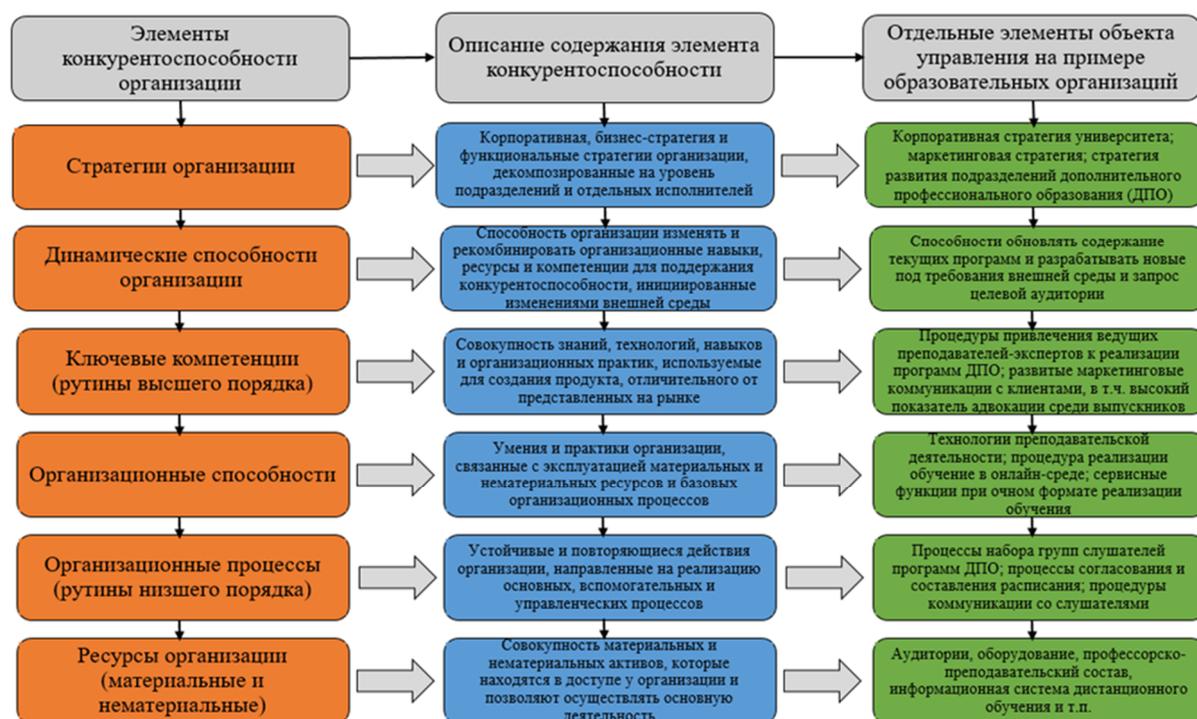
**Основные термины и определения современной теории стратегического управления\***

№ п/п	Термин	Определение	Автор
1	Ресурсы	Совокупность всех активов, способностей и организационных процессов, которые позволяют фирме создавать и реализовывать стратегии организационного и экономического развития	Дж. Барни
2	Рутины	Определенные поведенческие регулярности, которые демонстрирует группа индивидов внутри организации	М. Беккер
3	Организационные способности	Потенциал совокупности ресурсов осуществлять определенные виды деятельности в достижении операционных и стратегических задач	Р. Грант
4	Ключевые компетенции	Совокупность знаний, навыков и технологий организации для создания продукта, несущего ценность (выгоду) для потребителя	С. Прахалад, Г. Хамел
5	Динамические способности	Способность организации изменять и адаптировать внешние и внутренние организационные навыки, ресурсы и компетенции в целях соответствия требованиям внешней изменяющейся среды	Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шун
6	Стратегия	Деятельность по установлению долгосрочных целей и задач предприятия; выработка программы действия и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели	А. Чандлер
7	Конкурентоспособность	Способность субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с существующими там субъектами рыночных отношений	М. Портер

\*Источник: составлено автором.

Уточнив содержание основных понятий, далее определим их роль и место в формировании общей конкурентоспособности организации (рис. 1). Считаем логичным предположить, что основой успешности фирмы следует считать наличие у нее материальных и нематериальных ресурсов, в т. ч. соответствующих атрибутам VRIN. Данные ресурсы необходимы для реализации основных, вспомогательных и управленческих процессов организации, которые находятся на втором уровне иерархии и создают рутины низшего порядка. Наличие таких рутин важно для обеспечения нормальной функциональности любой организации (кадровые, производственные, финансовые и другие процессы, на являющиеся для компании стержневыми). Организационные способности становятся основой для развития ключевых компетенций организации и расположены на третьем уровне в представленной нами иерархии. Четвертый уровень – ключевые компетенции и рутины высшего порядка. Именно они формируют отличительные для фирмы практики, выделяют их среди конкурентов и становятся драйвером развития и долгосрочного успеха. Динамические способности находятся выше, так как они необходимы для обновления текущих и создания новых ключевых компетенций организации и поддерживают конкурентоспособность в течение жизненного цикла компании. Используя все эти элементы формируется ресурсо-ориентированная стратегия компании (шестой уровень) которая становится инструментом достижения долгосрочной конкурентоспособности. На рис. 1 представлена иерархия элементов конкурентоспособности организации. Для лучшего восприятия она дополнена примерами из сферы дополнительного профессионального образования.

Приведенная иерархия демонстрирует структуру и описывает содержание отдельных элементов конкурентоспособности фирмы. На наш взгляд, ведущую роль в данном представлении играет процесс стратегического менеджмента организации. Эффективное использование ресурсной базы, организационных и динамических способностей в контексте разработки, реализации и адаптации корпоративной и функциональных стратегий способен обеспечить компании устойчивость на конкурентном рынке.



*Рис. 1. Иерархия элементов конкурентоспособности организации (на примере организации дополнительного профессионального образования)*

## 2.2. Место корпоративной и функциональной стратегии в структуре элементов конкурентоспособности организации

Процесс разработки стратегий развития организации достаточно широко представлен в научной литературе. Ученые приводят различные классификации стратегий по их включенности в иерархию менеджмента. Часто уровни стратегического управления компанией предполагают необходимость разработки общих (корпоративных) и частных (функциональных) стратегий организации. Такая декомпозиция позволяет более точно фокусироваться на решении отдельных бизнес-задач в контексте общего направления развития фирмы и повышает адаптивность стратегий к внешним и внутренним условиям деятельности организаций.

Ю.А. Маленков в своей работе отмечает, что по вертикали менеджмента в компании следует выделять главную (корпоративную) стратегию, стратегии бизнес-единиц; функциональные стратегии, стратегии проектных команд и структурных подразделений фирмы [12]. Корпоративная стратегия формирует общее видение развития организации, задает основные принципы и ориентиры деятельности для всех сотрудников и функциональных подразделений. Здесь также формулируются верхнеуровневые цели развития в долгосрочной перспективе по основным показателям деятельности (прибыль, рентабельность, объемы производства и другое). Основная задача стратегии данного типа, помимо установления общих ориентиров, заключается в обеспечении интеграции результатов отдельных функциональных стратегий в части достижения общих корпоративных показателей. Стратегии бизнес-единиц могут появляться в том случае, если у компании есть самостоятельные бизнес-подразделения, которые осуществляют свою деятельность в автономном или полунезависимом режиме. Такие подразделения могут самостоятельно осуществлять производственные, маркетинговые и сбытовые функции, поэтому они могут разрабатывать самостоятельные стратегии развития, но должны это делать в контексте общего корпоративного видения. На следующем уровне иерархии управления находятся функциональные стратегии. Их наличие обуславливается необходимостью достижения корпоративных показателей и целей бизнес-единиц, а также наличием определенной роли и вклада отдельного функционального подразделения в общую стратегию развития. К ним можно отнести финансовые, производственные, кадровые, инновационные, продуктовые, маркетинговые, сбытовые и другие стратегии. Безусловно цели верхнего уровня должны быть декомпозированы, измеримы и обеспечены ресурсами, в т.ч. и кадровыми. В практике современного менеджмента иногда встречаются разрывы между генеральными (корпоративными) целями компании и декомпозированными целями на уровне исполнителей.

То есть не всегда становится понятно, что необходимо делать отдельным сотрудникам для реализации планов развития и в чем конкретно заключается роль каждого работника фирмы для достижения глобальных целей организации. В такой ситуации процесс стратегического управления обладает, скорее, всего лишь формальным характером.

Согласно представленной иерархии, логика стратегического планирования может выглядеть следующим образом. На уровне корпоративной стратегии устанавливаются долгосрочные цели и направления развития организации. Ряд стратегий отдельных бизнес-единиц (при наличии) учитывают общее направление развития материнской организации и определяют свои индикаторы роста и отдельные функциональные стратегии (сбыт, производство, маркетинг и пр.). Достижение стратегического развития фирмы обеспечивается за счет преобразований и выполнения отдельных функциональных задач подразделениями фирмы. Достигаются такие функциональные задачи силами отдельных рабочих групп, проектных команд и сотрудников фирмы.

Существуют и другие варианты классификаций уровней стратегического управления организации. Однако они не имеют существенных различий в иерархических уровнях стратегического менеджмента и отличны лишь вопросом включения или не включения более глубокого уровня декомпозиции стратегических задач, который может выражаться в результатах деятельности проектных команд, групп сотрудников и отдельных исполнителей.

Классификацию стратегий организации можно обобщить в графическом виде (рис. 2). Очевидно, что для формирования общей конкурентоспособности необходимо обеспечивать связь между отдельными целями функциональных подразделений с общим стратегическим корпоративным видением и интегрировать отдельные результаты детальности подразделений, проектных команд и групп исполнителей в общую стратегию конкурентоспособности, в т. ч. с целью достижения синергетического эффекта.



**Рис 2.** Виды стратегий в организации и их место в обеспечении конкурентоспособности

Как видно из рис. 2, функциональные стратегии становятся основными поставщиками результатов, которые необходимы для формирования общей конкурентоспособности компании. В условиях активной конкуренции, отдельного внимания заслуживают функциональные стратегии. Считаем, что для обеспечения конкурентоспособности организации такие стратегии должны учитывать изменяющийся характер внешней среды и быстро встраиваться в контекст изменений. Можно сказать, что процесс стратегического планирования должен обладать определёнными динамическими особенностями, которые и будут предполагать реконфигурацию ресурсов и корректировку стратегических инициатив.

### 3. Выводы

Зачастую в практике современных организаций различной сферы деятельности наблюдается проблема невыполнения целевых показателей функционирования, которые расцениваются как метрики эффективности и, как следствие, конкурентоспособности. Эта ситуация может быть сопряжена с неэффективными подходами в области стратегического планирования и отсутствием адаптации к требованиям внешней среды. Последнее часто выражается в том, что корректировке подвергаются функциональные стратегии без дополнительного анализа влияния их обновленных итераций на первичные целевые индикаторы эффективности, сформулированные на уровне корпоративной стратегии. Текущий уровень научного поиска в части проблем стратегического управления не может сформулировать четкого понимания успешного

взаимодействия верхнеуровневого планирования и управления с процедурой внедрения изменений. Современные исследования, в основном, ограничиваются теоретическими рассуждениями и обобщенными концептуальными взглядами. По нашему мнению, актуальной научной проблемой становится необходимость пересмотра текущих подходов к разработке и реализации функциональных стратегий в части создания такого механизма, который будет способен увязать долгосрочные стратегические цели компании, направленные на обеспечение общей конкурентоспособности и реализацию тактических изменений, которые, с одной стороны, позволят не утратить фокуса на долгосрочной стратегической цели, а с другой – позволят адаптироваться к экзогенным вызовам с целью снижения негативного воздействия последних на отдельные функциональные элементы организации.

#### Литература

1. Chandler, A. *Strategy and Structure : Chapters in the History of American Enterprise* / A.D. Chandler (MIT Press Research Monographs) // MIT Press, 1962. P. 463
2. Porter, M. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1980. P. 432.
3. Rumelt, R. *Straegy, Structure, and Economic Performance* / R.P. Rumelt . – Boston : Harvard University Press, 1974. P. 249.
4. Barney, J. B. *Resources-Based Theories of Competitive Advantage : A Ten-year Retrospective on the Resources-Based View* / J.B. Barney // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. P. 643–650.
5. Нельсон, Р. Эволюционный подход в экономической науке / Р. Нельсон, С. Уинтер // *Экономика образования*. 2007. № 3. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnyy-podhod-v-ekonomicheskoy-nauke>.
6. Becker, M. *Organizational routines : a review of the literature [Text]* /M.C. Becker // *Industrial and Corporate Change*. 2004. Vol. 13. Issue 4. P. 643–678. – URL : <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>.
7. Ray, G. *Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage : Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View* / G. Ray, J.B. Barney, W.A. Muhanna // *Strategic Management Journal*. 2004. Vol. 25. P. 23–37.
8. Makadok, R. *Toward a Synthesis of the Resource-based View and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation* / R. Makadok // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 387–401.
9. Grant, R. *The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation* / R.M. Grant // *California Management Review*. 1991. Vol. 33. P. 62–88.
10. Хамел, Г. *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня* / Г.Хамел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2014.
11. Тис, Д. Дж. *Динамические способности фирмы и стратегическое управление* / Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2003. Сер. 8. Вып. 4 (№ 32).
12. Маленков, Ю. А. *О классификациях стратегий компаний* / Ю.А. Маленков // *Эмитент*. 2006. № 42 (173). С. 14–17.

#### References:

1. Chandler, A. *Strategy and Structure : Chapters in the History of American Enterprise* / A.D. Chandler (MIT Press Research Monographs) // MIT Press, 1962. P. 463
2. Porter, M. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1980. P. 432.
3. Rumelt, R. *Straegy, Structure, and Economic Performance* / R.P. Rumelt . – Boston : Harvard University Press, 1974. P. 249.
4. Barney, J. B. *Resources-Based Theories of Competitive Advantage : A Ten-year Retrospective on the Resources-Based View* / J.B. Barney // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. P. 643–650.
5. Nel'son, R. *Evolucionnyj podhod v ekonomicheskoy nauke* / R. Nel'son, S. Uinter // *Ekonomika obrazovaniya*. 2007. № 3. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnyy-podhod-v-ekonomicheskoy-nauke>.
6. Becker, M. *Organizational routines : a review of the literature [Text]* /M.C. Becker // *Industrial and Corporate Change*. 2004. Vol. 13. Issue 4. P. 643–678. – URL : <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>.
7. Ray, G. *Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage : Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View* / G. Ray, J.B. Barney, W.A. Muhanna // *Strategic Management Journal*. 2004. Vol. 25. P. 23–37.
8. Makadok, R. *Toward a Synthesis of the Resource-based View and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation* / R. Makadok // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 387–401.
9. Grant, R. *The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation* / R.M. Grant // *California Management Review*. 1991. Vol. 33. P. 62–88.
10. Hamel, G. *Konkuriruyaya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya* / G.Hamel, K. Prahalad. – М. : Olimp-Biznes, 2014.
11. Tis, D. Dzh. *Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie* / D. Tis, G. Pizano, E. SHuen // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. 2003. Ser. 8. Vyp. 4 (№ 32).
12. Malenkov, YU. A. *O klassifikacijah strategij kompanij* / YU.A. Malenkov // *Emitent*. 2006. № 42 (173). S. 14–17.