

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А. Н. Чаплина

подпись

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016\_\_

г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Конкурентоспособность предприятий среднего бизнеса на основе ключевых  
компетенций  
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук \_\_\_\_\_ Н.Н.Гнедых  
подпись, дата должность, ученая  
степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ ЭУ14-06(М)СУ \_\_\_\_\_ К.А. Панин  
подпись, дата номер группы  
инициалы, фамилия

**Красноярск 2016**

# **1 КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Ретроспективный анализ факторов обеспечения конкурентоспособности в науке**

Методы повышения конкурентоспособности предприятий и создания конкурентных преимуществ (первоначально превосходств относительно других организаций) всегда были в центре научных исследований [15, 52, 73, 103]. Прежде чем приступить к рассмотрению ключевых компетенций как основе формирования конкурентоспособности организации, целесообразно рассмотреть теоретические предпосылки возникновения понятия конкурентоспособность в науке управления и проанализировать факторы ее обеспечения.

До 1930-х гг. учеными почти не делалось различий между теориями организаций, их менеджментом и стратегиями, под которыми понимали крупные и долгосрочные решения. Технический прогресс коренным образом изменил как спрос, так и предложение; увеличил интенсивность конкуренции, принявшей международный размах. [17, 53]. Наиболее детальный и качественный анализ изменений условий деятельности предприятий и последовавшей за изменениями среды «эволюции управленческих систем» представлен в трудах И. Ансоффа. В связи с новыми появившимися подходами, концепциями и фактами анализ, сделанный И. Ансоффом, дополнен новыми данными.

Актуализацию процессного, системного и ситуационного подходов, возникших в 50-60-е годы XX века можно рассматривать, как реакцию на резкие и серьезные изменения в мире, на появление мощных сил за рамками организации, когда «инновации в сфере технологий становились все более частыми и существенными, а правительства стали проявлять к бизнесу больший интерес» [3, 8, 54]. Ресурсная, компетентностная и концепция динамических способностей, актуальные в настоящее время, будут рассмотрены ниже.

В основе выше указанной теории лежит, качество и ценности управляющей системы в исторической ретроспективе, при этом отдельно выделен шестой период, обозначенный информационно-сервисным руководством. Его появление для нас очевидно, т.к. несмотря на название предыдущего пятого периода - «проактивный, формирующий» менеджмент, между такими понятиями как управление и предпринимательство, являющее ценностью пятого периода, существует явная дихотомия. В случае сохранения такой организационной ценности как предпринимательство, безусловно переходящей в следующий период, управление должно стать более тонким, вполне вероятно бесструктурным.

Для нашего исследования интересны периоды, начиная со «стратегического менеджмента», т.к. конкурентоспособность, присущая всем элементам экономической системы, отражает одно из важнейших свойств рыночного предприятия – его конкурентность, проявляющуюся в ситуациях

конфликта (на пересечении интересов организаций), результатом которого становится перераспределение рынка [45, 61].

Рассмотрим понятие «конкурентоспособность» через анализ ключевого для данной категории понятия «конкурентное преимущество», которое до 90-х годов неразрывно связывали с реализацией стратегий. В современной литературе нет точного и общепринятого определения понятия «конкурентное преимущество». Произошедшая на рубеже XXI века глубокая трансформация технологически усложняющейся и глобализирующейся экономики конкуренции и корпораций, требует от предприятий нового понимания конкурентных преимуществ и того, что лежит в основе их формирования. По нашему мнению, стратегическое управление организацией по сути состоит в выяснении источников и механизмов создания и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих им присвоение экономических выгод (рент), недоступных другим соперникам.

Отдельные теории и подходы, возникшие в период становления стратегического менеджмента, концентрировались на изучении отдельных факторов, влияющих на успех организации, ее конкурентоспособность, понимание же самих конкурентных преимуществ в течение длительного времени не подвергалось значительным изменениям. Эволюция понимания конкурентных преимуществ представлена в таблице 1.1 (Приложение А).

Из материалов данной таблицы видно, что исследования последних лет внесли свой вклад в концепцию конкурентных преимуществ, изменив само понимание конкурентных преимуществ, исходя не из внешних и/или внутренних факторов обеспечения конкурентоспособности, а «из уникальности организации как общей логики успеха в бизнесе» [70, 103]. Актуальным становится соперничество организационных потенциалов компаний, их бизнес-моделей; конкуренция создаваемых фирмами товаров и услуг стала вторичной. На рынке XXI в. конкурируют не продукты, а бизнес-модели и «системы производства» [11].

Необходимо отметить, что концепция конкурентоспособности неразрывно связана с разработанной М. Портером теорией конкурентного преимущества, что в исследовании конкурентоспособности занимает отдельное место, т.к. он первым концептуализировал понятие конкурентных преимуществ как центральное для научных исследований стратегий фирм и успешных действий компаний на рынке.

Согласно стандартной микроэкономике, конкуренция должна устранять возможность получения успешными фирмами излишних прибылей, в результате чего каждая фирма в отрасли имеет средства лишь для компенсации затрат на факторы производства [26]. Портер установил, что вместо содействия государственной политике поддержки конкурентных сил в отрасли (и снижения, таким образом, цен в интересах потребителей), теория отраслевой организации может быть применима компаниями для защиты себя от этих конкурентных сил (т.е. извлечения более высоких прибылей) [56, 60, 73]. Согласно М. Портеру, интенсивность конкуренции в

отрасли и, следовательно, потенциальный уровень прибыльности бизнеса зависит от структуры конкретной отрасли, который анализируется через пять движущих конкурентных сил: 1) выход на рынок новых конкурентов; 2) угроза со стороны субститутов (товаров-заменителей); 3) рыночная власть покупателей; 4) рыночная власть поставщиков; 5) соперничество между действующими на рынке конкурентами». Значение каждой из пяти сил и «суммарная мощь данных пяти сил» различается в зависимости от типа отрасли и может изменяться по мере развития отрасли. Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать «прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала».

Однако в постиндустриальной экономике границы отрасли не являются четко очерченными, отраслевые структуры имеют вид взаимозависимой структуры и в ряде отраслей основой конкурентоспособности является не позиционирование, а передовые организационные навыки либо непрерывные инновации и «создание рынков завтрашнего дня». Тем не менее, анализ пяти сил конкуренции по Портеру, до сих пор используется предприятиями и дает хорошие результаты. Конкурентное преимущество по Портеру бывает трех основных видов, Портер утверждал, что успешным будет только строго раздельное использование конкурентных стратегий, т.к. каждая задействует различные наборы ресурсов и организационных решений, и что фирмы «застрявшие посередине», лишаются конкурентных преимуществ. Однако в литературе 90-х приведено немало примеров успеха ведущих японских компаний, одновременно проводивших минимизацию издержек, дифференциацию и фокусирование [47, 48]. «Любая компания, которая надеется выжить в следующие 10 лет, не говоря уже про 100 лет, должна стать образцом одновременно крохоборской эффективности и необузданной креативности» [76]. Как отмечает М. Портер, различия между предприятиями в издержках и цене обусловлены многими видами деятельности, необходимыми для создания, представления, продажи и доставки их товаров и услуг. Издержки являются результатом выполнения этих видов деятельности, и их снижение достигается более эффективным и/или результативным их выполнением. Дифференциация появляется в результате выбора видов деятельности и способа их выполнения. Следовательно, совокупность видов деятельности формирует основу конкурентных преимуществ, как показано на рисунке 1.2.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ (конкурентное) ПРЕИМУЩЕСТВО

В рамках всей отрасли	Дифференциация способность обеспечить покупателя уникальным товаром и с большей ценностью в виде его нового качества, особых потребительских свойств или после продажного обслуживания	Абсолютное лидерство в издержках возможность разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты
В рамках Отдельно о сегмента	Фокусирование способность фирмы развить отличительную силу на конкретном рыночном сегменте	

Рисунок 1.2 Стратегическое конкурентное преимущество.

Согласно концепции, М. Портера вся деятельность «хозяйствующего объекта» может быть разделена на технологические и экономические виды деятельности, при помощи которых осуществляется коммерческая деятельность и которые М. Портер называет ценными видами деятельности.

Ценные виды деятельности фирмы М. Портер разделил на девять категорий.

«Различные виды деятельности по созданию стоимости представляют собой отдельные строительные блоки, из которых складывается общая картина конкурентных преимуществ». В рамках каждой из этих категорий фирмы осуществляют несколько отдельных видов деятельности. Основные виды деятельности связаны непосредственно с созданием продукта, маркетингом, доставкой продукта потребителю и его послепродажным обслуживанием. Вспомогательные, или поддерживающие виды деятельности обеспечивают основные виды деятельности, к ним относят внешние закупки и развитие технологий, и инфраструктуру, благодаря которой возможно выполнение основной деятельности, к ним относят управление персоналом и администрирование инфраструктуры. По М. Портеру, такие функции как общее управление организацией, информационные системы и пр. включает в себя инфраструктура. Хотя М. Портер отмечает что «именно инфраструктура может стать мощным источником конкурентных преимуществ», он все же отводит ей поддерживающую роль.

Также в теории М. Портера, по нашему мнению, недостаточно внимания уделено сотрудникам, как носителям знаний, умений и навыков компании. М. Портер отмечает, что управление персоналом «всегда влияет на возможности получения конкурентных преимуществ, благодаря той роли, которую в деятельности компании играют умения и навыки сотрудников», но и эти процессы, по его мнению, поддерживающие. Суть их сводится к

классическому управлению ресурсами; ими должна заниматься отдельная самостоятельная структура - служба персонала, а не «многие подразделения компании».

М. Портер также выделяет три фактора удержания конкурентного преимущества:

1) стабильность источников конкурентных преимуществ, которые подразделяются на:

а) преимущества низкого порядка (дешевая рабочая сила, сырье и пр.), которые являются легкодоступными или легко воспроизводимыми для конкурентов;

б) преимущества более высокого порядка (патентованные технологии, уникальность товаров и услуг, репутация и т.п.), которые удерживаются более длительное время;

2) количество имеющихся у предприятия источников конкурентного преимущества перед конкурентами;

3) ориентация на инновации, что обеспечивает постоянную модернизацию производства и других видов деятельности.

По нашему мнению, выделенные факторы удержания конкурентных преимуществ ни в коей мере не решают вопроса их устойчивости, т.к. все перечисленные Портером факторы могут быть воспроизведены другими фирмами.

Умелое рыночное позиционирование является необходимым, но далеко не достаточным условием для удержания имеющейся доли рынка и тем более для закрепления на новых рынках. Кроме того, данные концепции сильно сужают понимание источников и механизмов создания действительно устойчивых конкурентных преимуществ (за рамками его теории остался организационный потенциал). Однако, применение инструментов, созданных М. Портером, в частности, цепочки ценности и пяти сил конкуренции, достаточно эффективно.

Среди российских ученых наиболее интересны работы А.Юданова, который предложил «биологический» подход к классификации компаний в зависимости от модели их конкурентного поведения, выделив четыре типа конкурентных стратегий и необходимые конкурентные преимущества для их успешной реализации, что представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Конкурентные преимущества по работам А.Юданова

Виды стратегий	Расшифровка содержания стратегии	Необходимые конкурентные преимущества	Источники конкурентных преимуществ	
			Внешняя среда	Внутренняя среда
1. Виолентная (силовая)	Ориентация на массовое производство	Лидерство по издержкам	*	*
2. Пациентная (нишевая)	Дифференциация продукта, сосредоточение усилий на узком сегменте рынка	Дифференцирование	*	*
3. Коммутантная (приспособительная)	Фокусирование, интегрирующая, связывающая роль.	Гибкость, информация	*	
4. Эксплерентная (пионерская)	Разработка новых инновационных технологий и продуктов	Непрерывные инновации		*

Работы А.И. Пригожина интересны тем, что автор проясняет природу конкурентных преимуществ, оперируя таким термином, как «фокус конкуренции, куда входят приоритеты, которыми пользуются различные группы покупателей товаров и услуг при выборе организации, их поставляющих» и предлагает различать три вида достижений организации:

- 1) факторы успеха - внутренние достижения организации, не проявляющиеся на рынке непосредственным образом;
- 2) превосходные отличия организации от конкурентов, не попадающие в фокус конкуренции;
- 3) конкурентные преимущества - достижения организации, которые выгодно отличают ее в глазах клиентов от других фирм.

Наиболее знаменита классификация «школ стратегий» Минцберга и его соавторов, характеристики которой представлена в таблице 1.3.

Авторы данной классификации, выделив 10 основных «школ стратегий» и подразделив эти школы на три группы, стремятся рассматривать различные стратегические школы по принципу взаимного дополнения, но при этом сохраняют отсутствие единой точки зрения по поводу доминирования той или иной ведущей школы среди ученых и специалистов.

Таблица 1.3 - Характеристики «школ стратегий» по Минцбергу

Группы	Школы	Процесс формирования стратегии	Приоритетные источники конкурентных преимуществ		Годы
			Внешняя среда	Внутренняя среда	
Модель процессоработки стратегии, имеющая предписывающий характер	Проектирования (дизайна)	Как процессосмысления	*	*	1957 г.- 1965 г.
	Планирования	Формальный процесс	*	*	1965 г.- 1978 г.
	Позиционирования	Аналитический процесс	*		1971 г.- 1980 г.
Дескриптивная, менее формальная модель процессоработки стратегий	Предпринимательства	Как процесс предвидения	*	*	1950 г.- 1959 г.
	Когнитивная	Ментальный процесс		*	1947 г.- 1958 г.
	Обучения	Развивающийся процесс	*	*	1959 г.- 1980 г.
	Власти	Переговорный процесс	*		1975 г.- 1979 г.
	Организационной культуры	Коллективный процесс (идеологический)		*	1960 г.- 1986 г.
	Внешней среды	Реактивный процесс (продиктованный извне)	*		1977 г.- 1980 г.
Фактически вбирает в себя все остальные подходы	Конфигурации	Трансформационный процесс (объединяет все другие)	•к	*	1962 г.- конец 1970-х

Концепция периодизации Минцберга с соавторами интересна для нашего исследования построенными графиками сравнительной эволюции «школ стратегий», анализирующими временной отрезок до 1990-х годов. Данные графики, являющиеся, по словам автора, «импрессионистскими» и отражающими их субъективные оценки колебания внимания к каждой школе, демонстрируют последовательное доминирование трех предписывающих школ и особый всплеск интереса в отношении двух школ - обучения и конфигурации, которые выделены в таблице жирным шрифтом.

Благодаря становлению ресурсной концепции (1990-е г.), отличающейся синтезом экономической логики и поведенческих аспектов



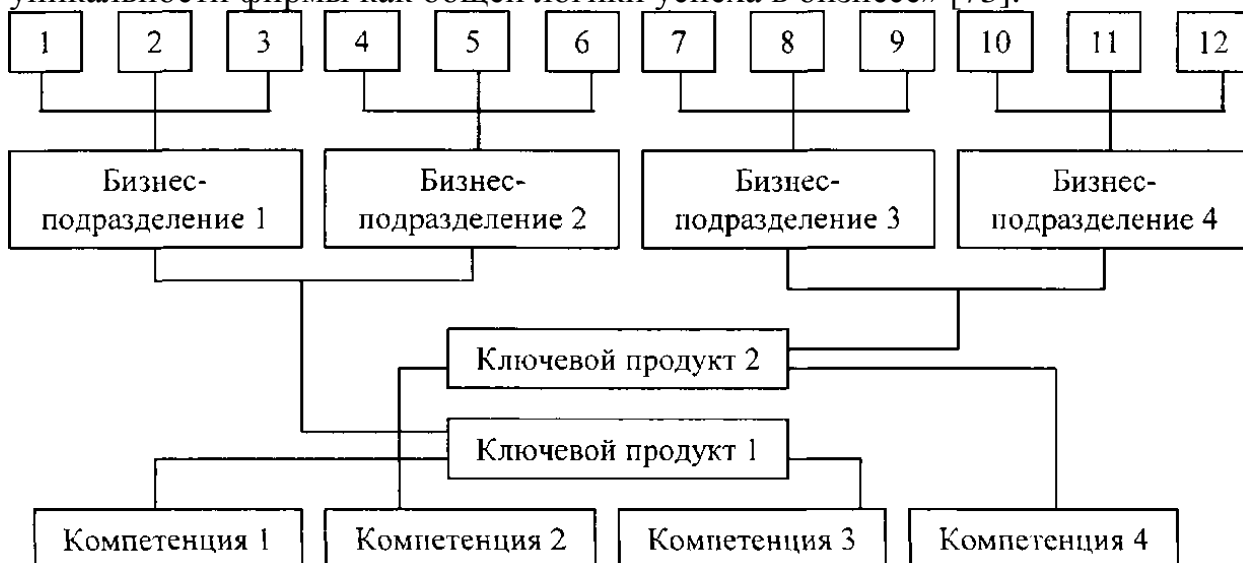
стратегического управления [71, 73], произошло признание приоритета организационных факторов обеспечения конкурентоспособности фирм.

Главный тезис ресурсной концепции состоит в том, что присущая фирмам неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями [80], которые определяют конкурентные преимущества конкретных фирм, являясь «центральным ресурсом самим по себе, т.к. производительное использование других ресурсов требует уместной компетенции».

К.К. Прахалад и Г. Хамел в развитие ресурсной концепции сделали вывод о том, что настоящие источники устойчивых конкурентных преимуществ заключаются в способности менеджмента консолидировать рассредоточенные по корпорации технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие отдельные бизнесы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным возможностям. Знаменитой стала метафора большого дерева, чья корневая система является аналогом набора ключевых компетенций компании, обеспечивая питание, поддержку и устойчивость дерева; листья, цветы и плоды которого символизируют конечные товары, что представлено на рисунке 1.1.

Нельзя понять причину (основу) силы дерева, если изучать только его листву, и аналогично, невозможно понять истинную причину успешности компаний, если изучать только их конечные продукты. Более подробно характеристики ключевых компетенций будут рассмотрены в следующем параграфе.

Таким образом, анализ исследовательских работ последних лет показал, что поиск универсального рецепта уникальности компании бесперспективен, эффект использования новых появляющихся концепций и технологий кратковременен, т.к. они быстро копируются, тиражируются и утрачивают свое значение. Компетентностный подход внес свой вклад в концепцию конкурентных преимуществ, исходя не из уникальных и/или универсальных инструментов стратегического управления, а «из уникальности фирмы как общей логики успеха в бизнесе» [73].



## Рисунок 1.1 - Компетенции как корни конкурентных преимуществ [49]

Кратко рассмотрев источники конкурентных преимуществ, как факторы обеспечения конкурентоспособности и связанные с ними стратегии, перейдем к категории «конкурентоспособность».

В прямом смысле конкурентоспособность означает возможность выиграть соревнование, стать первым (ведущим) игроком в своей сфере деятельности. Применительно к экономике конкурентоспособность в самом общем виде означает обладание свойствами, которые помогают создавать и удерживать преимущества для участника экономического соревнования.

Категория конкурентоспособности в рыночной экономике является одной из ключевых, т.к. в ней концентрированно выражаются экономические, научно-технические, организационно-управленческие, маркетинговые, производственные и прочие возможности предприятий, которые реализуются в товарах и услугах, конкурирующих с аналогами, произведенными другими предприятиями - игроками на рынке. Конкурентоспособность - это интегральная характеристика компании, дающая ей превосходство по сравнению с конкурентами по отношению к потребителю, т.к. именно покупатель с его интересами и пожеланиями всегда в центре любой коммерческой организации.

В литературе понятие конкурентоспособность рассматривается с нескольких позиций. Различают конкурентоспособность относительно мирового (интернационального), национального, регионального и локального рынка. Причем успех компании на более масштабном рынке не означает его автоматическое распределение на рынки меньшего масштаба, хотя нельзя категорично отрицать и обратное. В любом случае конкурентоспособность как «многоплановая экономическая категория» [10] должна рассматриваться на нескольких уровнях: конкурентоспособность страны (национальной экономики), отраслевая конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара. Такое разделение субъектов конкуренции позволяет разносторонне изучить конкурентоспособность, и выделить факторы, имеющие значение для ее обеспечения.

Несмотря на то, что согласно Минцбергу, «стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка, на котором оперирует компания» [18], «учитывая легкость и быстроту передачи информации, каждая организация должна быть конкурентоспособной в мировом масштабе (в обществе знаний обязательно), несмотря на то, что большинство организаций будут продолжать действовать на местных рынках» [53, 62]. Поэтому имеет смысл кратко остановиться на всех уровнях конкурентоспособности, анализ которых представлен в таблице 1.4. (Приложение Б)

В связи с фундаментальными изменениями природы конкуренции, информатизацией и глобализацией рынков, что размывает границы отраслей и создает специализацию стран, организации вынуждены функционировать в «новый исторический период, для которого характерно невиданное ранее

усиление взаимосвязанности при росте неопределенности и изменений» [102].

Влияние макроэкономических факторов на успех организации в данный период времени значительно возросло, что делает связь уровней конкурентоспособности между собой более явной. Эволюция понимания конкурентоспособности предприятия дана в таблице 1.5 (Приложение В). Тип организации, конкурентоспособной сегодня, «строится вокруг скелета - информации, которая является как новой системой интеграции самой организации, так и способом соединения отдельных элементов экономической цепочки» [3, 52].

Такие факторы как общее управление и информация, в т.ч. знания и технологии, играют ведущую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке. [15, 16]. Решающим фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия является динамизм компании, т.е. ее способность к быстрому и масштабному маневру, с одной стороны собственными ресурсами, с другой стороны организацией партнерского взаимодействия, что нашло отражение в концепции динамических способностей фирмы, разработанной Тисом и его единомышленниками, представленной во втором параграфе главы.

Таким образом, шаги по исследованию конкурентоспособности предприятий, предпринятые нами в первом параграфе первой главы, позволяют нам сделать вывод, что характер конкуренции XXI века радикально изменился. Это повлекло за собой эволюционное изменение понимания и конкурентных преимуществ, и конкурентоспособности, что представлено в таблицах 1.1 и 1.5. Внимание обращено на характер компетенций фирм и их динамических способностей организационного обучения для создания новых знаний, адекватных перманентно меняющимся рыночным возможностям. «Конкуренция между фирмами является такой же гонкой за освоение компетенций, как гонка за положение и влияние на рынке». Главной проблемой обеспечения конкурентоспособности является «опережающее создание компетенций, обеспечивающих переход к завтрашним возможностям, а также поиск нового применения нынешних компетенций». Следуя за Д.Дж. Тисом с соавторами и В. С. Катькало, наше исследование опирается на следующее определение: «Конкурентоспособность - это интегральная характеристика предприятия, показывающая наличие ключевых компетенций и организационных способностей, которые позволяют наращивать организации потенциал быстрой адаптации использования новых возможностей».

## **1.2 Характеристика категории «ключевых компетенций» в современной практике.**

Внешняя среда, становясь все более изменчивой, увеличивает неопределенность для организаций. При значительной внешней неопределенности значение системы внутренних факторов, особенно организационных компетенций, в обеспечении конкурентоспособности предприятий повышается, что подтверждается вниманием, уделяемым

исследователями внутренним ресурсам предприятия, имеющим место в последние годы.

В профессиональной литературе термин «компетенция» присутствует с 60-х гг. прошлого века, тем не менее, концепция «компетентности» дана различными определениями и все еще остается наиболее расплывчатым термином в организационной литературе.

Как показано в таблице 1.6, где представлены основные подходы различных концепций к определению «компетенции» в период до 1980-х гг., организационные способности, компетенции организации, как некое внутреннее знание, недоступное непосредственному восприятию потребителя, но имеющее выражение в востребованности конечного продукта, вызвали интерес не только у управленцев, но и у социологов, психологов, экономистов.

В 1980-х годах под влиянием глобализации бизнеса и непрерывным обновлением технологий природа и границы конкуренции на большинстве товарных рынков стремительно трансформировались. Широкая доступность информационных технологий по всему миру и ужесточение меняющихся ожиданий клиентов к соотношению «цена-качество» товара стали причиной «дезинтеграции традиционных отраслей» [73]. Подвижная и сложная конкурентная среда «подсказывала необходимость отхода от ориентации менеджмента исключительно на идеи школы позиционирования» [40, 54]. Фокус внимания руководителей компаний сосредоточился на внутрифирменных механизмах обеспечения конкурентоспособности.

Предпосылками для вновь создаваемых концепций стали идеи классиков, которые уделяли особое внимание ресурсному потенциалу фирм:

- Ф. Селзник: понятие отличительных организационных компетенций фирмы и роль лидерства в их формировании;
- Э. Пенроуз: «фирма извлекает ренты не потому, что обладает лучшими ресурсами, а вследствие наличия у нее отличительной способности, позволяющей лучше использовать эти ресурсы» [73];
- А. Чандлер: значение организационной структуры и влияние административной системы на внутрифирменные процессы использования ресурсов (Для нашего исследования актуальным является тезис Чандлера о том, что организационные изменения эволюционны и должны быть управляемы.)<sup>1</sup>,
- И. Ансофф: значение внутрифирменных синергетических эффектов и необходимость трех качественных характеристик:
  - 1) емкость и профиль компетенции общего менеджмента;
  - 2) емкость и профиль компетенции логистики;
  - 3) качество технологии, используемой предприятием [15];
- К. Эндрюс: «отличительная компетенция» организации, как то, что фирма делает лучше конкурентов [73].

Основные подходы различных концепций в формировании понятий, составляющих основу категории «ключевые компетенции» в период 1980-90-

х гг. представлены в таблице 1.7. (Приложение Д) Анализ позволяет сделать вывод, что на фоне нарастания общего внимания к ресурсам организации как основы ее успеха, «управленческий» подход перевесил чисто экономический. Экономическое понятие «ресурсы» получило управленческую интерпретацию, в анализ фирмы было введено понятие «организационных способностей» [73], при этом приоритет внутренних факторов конкурентоспособности не отрицает значения их внешних аспектов [80, 81].

Можно утверждать, что концепции управленческого подхода в конце 1980-х начале 1990-х гг. радикально изменили представления об эффективном менеджменте. Доминирующим стал ресурсный подход, являющийся синтезом экономической и организационной наук, главная идея которого состоит в признании внутренних организационных способностей и ресурсов фирмы основными определяющими источниками ее конкурентоспособности.

К началу 1990-х гг. был накоплен массив работ, в которых фрагментарно изучались специфичные нематериальные ресурсы фирм: организационные рутины; функциональные отличительные компетенции, организационная культура; «невидимые активы»; управляемость.

Центральная идея экономической теории в том, организационные способности основаны на рутинных, которые зачастую непознаваемы, но создаются и улучшаются путем практики и повторения, и потому крайне сложны для копирования другими фирмами, имеет прямое отношение к изучению внутрифирменных механизмов и источников конкурентных преимуществ. Благодаря стремлению данной теории изучать организационные рутины, связанные с «выбором» и «деланием» конкретной модели поведения, стало возможным глубокое изучение понятий «ресурсы», «способности», «организационные способности», «ключевые компетенции» и «бизнес-модель». Эти понятия легли в основу ресурсной концепции [35, 73, 80].

Основной тезис ресурсной концепции: «присущая фирмам неоднородность устойчива вследствие обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями» [79, 80] кардинально изменил отношение к конкуренции. Приоритетным стало не опережение соперника любой ценой, а создание собственных, трудно копируемых организационных компетенций как залога долгосрочного успеха в бизнесе. «Придерживающиеся теории «ресурсной основы» авторы утверждают, что организация сохраняет свои конкурентные преимущества только в том случае, когда они опираются на редкие и неповторимые ресурсы, ресурсы вне конкуренции... Эти самые объективные характеристики составляют ту самую уникальность организации как культурной системы» [12]. На первое место вышла новая организационная ценность «проактивность», т.к. теперь от фирмы требовалось не простореакция на происходящие события, а опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, которые могли бы в дальнейшем формировать нужные события.

Предпринимательство стало необходимым фактором обеспечения конкурентоспособности.

Модель «треугольника» корпоративной стратегии, предложенная ресурсной концепцией и представленная на рисунке 1.2, по нашему мнению, открывает новый этап обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Согласно этой модели, основа успеха организации есть соответствие друг другу трех важнейших элементов: имеющихся ресурсов; связанных между собой бизнесов; организационных структур, систем и процессов, применяемых для управления бизнесами. Кроме трехэлементной состыковки, им также должны соответствовать видение будущего фирмы, ее цели и задачи. Ресурсная концепция отводит важнейшую роль в обеспечении конкурентных преимуществ бизнес - моделям организаций и их организационным способностям для обновления и создания новых знаний, соответствующих меняющимся возможностям. Организационные способности и «неперемещаемые, специфические ресурсы, позволяют предприятию, используя одинаковые с конкурентами факторы производства, создавать продукты и услуги с более низкими издержками или с лучшим качеством» [80].

Бизнес-модель есть совокупность управленческих рутин, понимание которых объясняет, как «спроектирован» бизнес фирмы, каким образом скомбинированы ее ресурсы, каким способом фирма удовлетворяет и расширяет свой целевой сегмент. Бизнес-модель - это всегда формализованная структура, ее особенностью является подверженность старению, т.к. вечно успешных моделей бизнеса не бывает, их следует обновлять соответственно изменениям среды, появлению новых возможностей. [17, 47, 48, 54, 73].

Предназначение организационных способностей состоит в повышении производительности других ресурсов посредством их комбинирования для преобразования «факторов производства в результаты» [80]. Ресурсы фирмы, согласно ресурсной концепции, сами по себе не являются источником конкурентных преимуществ, а становятся таковыми при использовании их. Р.М. Грант замечает, что в то время как ресурсы представляют собой источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества [37].

В российской литературе ресурсный подход встречается редко. Здесь интересны работы:

- Б.Г. Клейнера, В.Л. Тамбовцева, Р.М. Качалова, в которых потенциал предприятия определяется как совокупность находящихся в распоряжении «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и сфер функционирования фирмы [76, 77];

- В.С. Ефремова, где справедливо утверждается, что потенциал организации, состоящий из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом, представляет источник формирования конкурентных преимуществ любой компании [57, 58, 59];

- И.Б. Гуркова, создавшего учебник по стратегическому управлению, в основе которого лежит логика ресурсного подхода, где отличительные способности определяются как ключевые, а стратегические компетенции, как корневые [39, 40, 41];

- В.С. Каткало, отметившего, что (1) ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой компании; (2) «ключом же к прибыльности является не повторение модели поведения других фирм, а эксплуатирование различий между ними»; (3) в ресурсной логике понимание стратегических компетенций сопряжено с действиями по межфункциональной координации и взаимодействием между «пулами» специализированных знаний; (4) к стратегическим активам и компетенциям относятся только те, что не боятся имитации и диффузии [69, 70, 71, 72, 73].

По нашему мнению, относить понятие «организационной способности» к «ресурсам» достаточно опасно, т.к. в этом случае теряется предпринимательский и динамичный аспекты управления. «Смещение понятий «ресурсы» и «способности» может подтолкнуть к стиранию различий между операционными и стратегическими преимуществами» [73]. Ресурсы больше связаны с наличием активов, включая «неосязаемые», а организационные способности - с выполнением действий. «Организационные способности, как и ключевые компетенции, получают развитие во время использования, чем они кардинально отличаются от ресурсов» [40]. Чем больше организационные способности и ключевые компетенции используются, тем более сложными и трудными для подражания они становятся.

В литературе понятие «организационных способностей» достаточно размыто, многие авторы под организационными способностями понимают совокупность ключевых компетенций, многие под компетенциями понимают способности. Невидимость, неосязаемость способностей и компетенций не позволяет провести между ними четкую грань. Ранее Ансофф применял понятие «организационная способность» при описании управленческих и функциональных способностей компании к адаптации к разным типам внешней среды.

В нашем исследовании мы предлагаем рассматривать «организационные способности», как проектируемое свойство бизнес-системы формировать и развивать компетенции, которые обеспечивают прирост конкурентоспособности предприятий.

Подобное понимание позволяет разрешить несколько проблем. Во-первых, обозначается четкое различие между способностями и компетенциями. Во-вторых, для создания необходимых организационных способностей появляется возможность использовать широкий спектр методов и инструментов (от моделирования бизнес-процессов и организационных рутин до формирования организационной культуры). В-третьих, такое понимание организационных способностей позволяет компании иметь устойчивое конкурентное преимущество, т.к. отличительные способности организации, адаптирующие их бизнес-модель невозможно

имитировать, «продать и/или купить без приобретения самой фирмы либо одного или более ее подразделений»

1. В рамках ресурсно-ориентированного подхода выделяются работы Прахалада и Хамела, где ученые сделали вывод, что настоящим источником устойчивых конкурентных преимуществ является способность менеджмента консолидировать рассредоточенные по корпорации технологии и производственные навыки в «ключевые компетенции», являющиеся результатом коллективного обучения организации. Работы Хамела и Прахалада содержат следующие основные идеи:

2. Необходимость отказа от традиционного стратегического планирования и рыночного позиционирования.

3. Суть стратегии - «создание рынков завтрашнего дня», для чего нужна философия «стратегических намерений» и «стратегическая архитектура», представляющая собой план формирования необходимых для этого компетенций.

4. Важность не ограничения стратегических целей имеющимися ресурсами, а наоборот «отодвигание» цели от ресурсов как можно дальше.

К.К. Прахалад и Г. Хамел ввели термин «ключевая компетенция», определив ее как «набор взаимосвязанных навыков и технологий организации», и выделив основные свойства, которыми должна обладать ключевая (стержневая) компетенция:

- Интеграция навыков как синтез знаний, охватывающий все навыки, имеющиеся в соответствующих производственных отделениях фирмы.

- Ценность для потребителя, т.к. ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность. Исключением является значительная ценовая выгода для производителя, которая тоже создается ключевыми компетенциями.

- Дифференциация конкурентов, т.к. не имеет смысла определять компетенцию как ключевую, если она «вездесуща и легко копируется конкурентами»; навыки и умения, составляющие ключевую компетенцию должны быть уникальными и неподражаемыми.

- Кругозор, т.к. ключевую компетенцию можно использовать для чего-то нового, она должна создавать «трамплин» для прыжка на новые рынки.

- Сложность, т.к. ключевая компетенция является производной от конфигурации ресурсов, бизнес-процессов и умений.

- Неосвязаемость, т.к. ключевые компетенции не фигурируют в балансовом отчете и их достаточно трудно идентифицировать.

- Не «изнашиваемость», т. к. чем больше используется компетенция, тем более совершенной и ценной она становится, хотя со временем она может утратить свое значение.



- Синергия, т.к. ключевые компетенции, являющиеся совокупностью других компетенций, могут быть использованы для их взаимного усиления.

В литературе понятие компетенция рассматривается с разных позиций: (а) правовой подход, определяющий круг полномочий; (б) индивидуальный подход, определяющий навыки и умение работника исполнять свои обязанности на основе имеющихся у него знаний и опыта; (в) организационный подход, определяющий коллективные умения, встроенные в бизнес-процессы и организационные рутины. Выявленные различия между индивидуальными и коллективными компетенциями представлены в таблице 1.8. В литературе встречается понятие «компетентность», «компетенция», в отношении различий между которыми существуют разногласия. Английский словарь не дает различий между компетентностью и компетенцией. В нашем исследовании мы применяем компетентность отдельного сотрудника, а компетенцию относим к организации в целом.

Таблица 1.8 — Индивидуальные и коллективные компетенции

Компетентность сотрудника	Компетенция организации
Определение понятия	
Типичная и измеряемая модель поведения, знаний и навыков, способствующих наивысшей эффективности работы	Комбинация знаний, опыта, технологий, ресурсов и бизнес-процессов
Носитель компетенции	
Отдельный работник	Большое число работников различных уровней
Иерархия	
Сотрудники нижнего и среднего звена организации	Высший менеджмент
Цель воздействия	
Повышение эффективности работы организации и улучшение стандартов; достижение согласованности действий; выполнение работы по определенному стандарту	Возможность развития новых направлений бизнеса; создание «рынков завтрашнего дня»; создание интеллектуального потенциала фирмы и ее динамических способностей для адаптации

Функциональное применение	
Определение знаний, навыков, поведения и качества работы, требуемых от работника; развитие сотрудника; обеспечение эффективного обмена информацией	Обеспечение доступа к «рынкам завтрашнего дня»; создание устойчивых конкурентных преимуществ на основе организационных рутин; организация взаимодействия; интеграция и гармонизация различных видов деятельности

В рамках компетентностного подхода в 1990-е гг. возникло «два важных ответвления» [73], краткий анализ которых представлен в таблице 1.9. Концепция интеллектуального потенциала фирмы мало учитывает динамический характер современной конкуренции, хотя и признает его. «Концепция динамических способностей полнее других отражает характерный для современной инновационной экономики переход от традиционных управленческих (минимизация издержек) к предпринимательским (создание новой ценности) механизмам обеспечения конкурентных преимуществ» [73].

Таблица 1.9- Концепция динамических способностей и концепция интеллектуального потенциала фирмы

Концепция динамических способностей	Концепция интеллектуального потенциала
Основная идея	
Определяющее значение динамических способностей фирмы, определяющих конфигурацию компетенций, для создания и реализации устойчивых конкурентных преимуществ	Управление знаниями, создание интеллектуального потенциала фирмы.

#### Общие утверждения

Оба подхода акцентируют внимание на нематериальных ресурсах и способностях как основных источниках конкурентных преимуществ.

#### Основное расхождение

Расходятся в определении того, как фирма может достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Термин «динамические способности» введен работами Тиса Д.Дж, на чьи работы мы опираемся в нашем исследовании, т.к. в этих работах, по нашему мнению, представлен синтез концепций ключевых компетенций, организационного обучения, лидерства и предпринимательства. Динамические организационные способности, ориентированные на

управление постоянными изменениями фирмы, должны включать четыре организационных умения:

1. управление инновациями и изменениями, как организационные рутины;
2. бизнес-интуиция и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей;
3. механизмы принятия инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии, ограничить неопределенность и т.д.;
4. компетенции выстраивания партнерских отношений (например, принятия решения об аутсорсинге и с кем эти отношения выстраиваются и т.д.).

Отечественные производственные предприятия могут учитывать динамичный характер современной конкуренции, обеспечивая конкурентоспособность через развитие ключевых компетенций. Ключевые компетенции определяют качество и эффективность совместного использования разных видов ресурсов, форму и содержание фирменных бизнес-процессов, в результате чего появляется продукт, удовлетворяющий потребности пользователей.

Наше исследование опирается на определение «ключевой компетенции предприятия» как синтеза технологического, организационного и управленческого решений, объединяющих два пространства организации: пространство деятельности и пространство отношений, что позволяет учитывать новый для отечественных предприятий вид конкуренции - соперничество их бизнес-моделей. Такое понимание позволяет: 1) снять вопрос понимания ключевых компетенций как ноу-хау; 2) определить связь с технологиями и разработками, применяемыми организацией; 3) учитывать новый вид конкуренции - соперничество бизнес-моделей предприятий; 4) управлять ключевой компетенцией, проектируя в бизнес-модель организации свойства самообучающейся организации; 5) определить структуру контура ключевой компетенции, схематично представленную на рисунке 1.3.

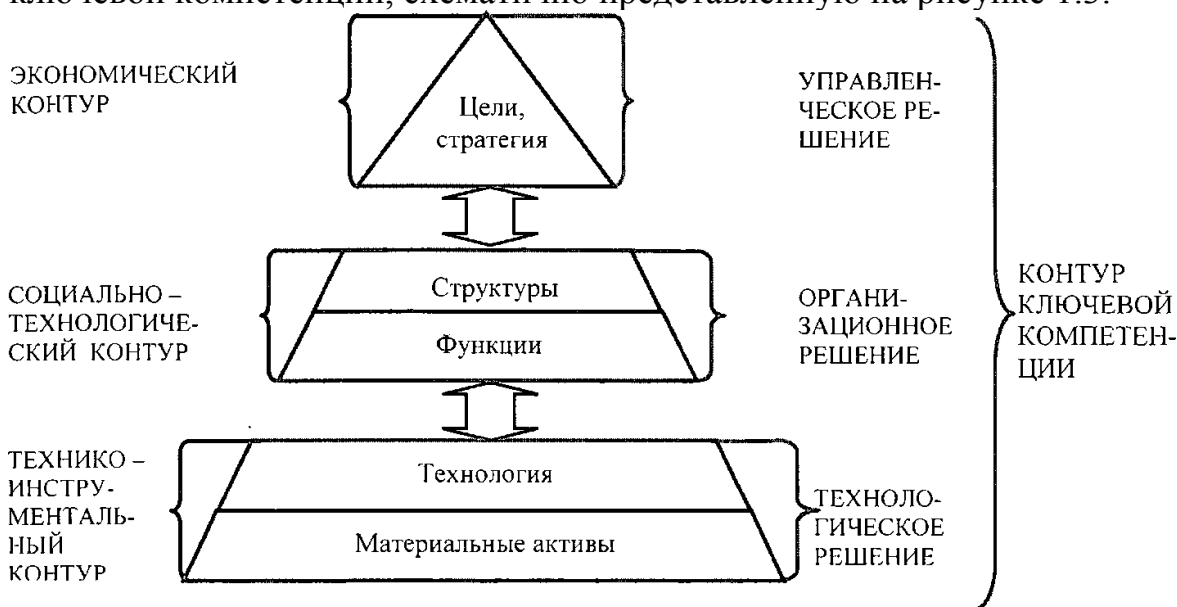


Рисунок 1.3 – Структура ключевой компетенции, основанная на целостной системной модели организации

На наш взгляд в социально-технический контур целесообразно добавит и другие элементы. Которые, как и структура и функции являются элементами системы управления предприятия – рис. 1.4.

Таким образом контур ключевой компетенции для предприятий «Командор», «Красный Яр», будет одинаковым так как они предприятия конкуренты и направленность бизнеса у них одна и та же, будет выглядеть следующим образом.



Рисунок 1.4 – Структура ключевых компетенций для предприятий «Командор», «Красный Яр».

Технологическое решение определяет значения параметров технологических процессов изготовления заданного продукта (услуги) в заданных условиях и с заданными характеристиками, ориентировано на технико-инструментальный контур модели предприятия.

Организационное решение определяет форму (порядок) соединения элементов производства для обеспечения изготовления заданного продукта в заданных условиях и с заданными характеристиками, ориентировано на социально-технологический контур модели предприятия.

Управленческое решение направлено на организацию и управление пространством отношений в обеспечение стабильности пространства деятельности для достижения целей компании, ориентировано на экономический контур.

Основой для структуры является модель предприятия, заимствованная из концепции «динамичного развития предприятия», разработанной Б. Ливехудом и Ф. Глазлом в конце XX века. Модель учитывает элементы предприятия, которые в нашем исследовании объединены в три контура. Структура ключевой компетенции относится к сложным социально-экономическим адаптивным системам и имеет фрактальное строение. Каждый контур обладает самоподобием, начиная с контура ключевой компетенции.

Определяя синтез как символ целостности, ключевую компетенцию предприятия можно математически представить формулой:

$$K_k = U(P_{УР}, P_{ОР}, P_{ТР}) + \Delta, (1)$$

где  $P$  - результат управленческого, организационного и технологического решений,  $\Delta$  - величина, выражающая эффект неаддитивности, характеризующий возникновение нового качества как продукта синтеза - соединения в целое элементов деятельности предприятия и их взаимовлияния. Величина  $\Delta$  зависит от времени, в целом она практически не формализуема. В хорошо организованной, целостной системе величина  $\Delta$  всегда положительная, в дезорганизованной, разобщенной системе величина  $\Delta$  может быть отрицательной.

Одновременно предприятие как социальная система включает в себя пространство деятельности и пространство отношений. Оба пространства являются важными для организации и оба влияют на конечный результат ее деятельности, обеспечивая ее конкурентоспособность. Изменения в одном всегда ведут к изменениям в другом. Оба пространства являются равнозначными частями каждого контура. Восприятию, она «неосвязаемы» [123]. Однако она существенно влияет на конечный продукт деятельности предприятия. Отсутствие ключевых компетенций и механизма их развития пагубно отражается на всей деятельности предприятия. В целом, по оценкам К.К. Прахалада и Г. Хамела различных ключевых компетенций в организации может быть от пяти до пятнадцати. «Концепция компетенций, по сути, предназначена для формирования нового образа мышления у тех, кто стремится к долгосрочному выживанию и процветанию, что в современных условиях обеспечивается постоянным обновлением бизнес-моделей» [73].

Отдельно выделены технологические компетенции персонала, формирующие компетенции организации, которых может быть несколько, за счет чего возможности среды трансформируются в продукт, удовлетворяющий потребности потребителей, благодаря чему учитывается динамический характер среды.

Организационные способности, адаптируя возможности внешней среды, активизируют компетенции предприятия, поддерживая ключевую компетенцию, обеспечивающую конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Аакер Д. Какобойти конкурентов. Создаем сильный бренд / Д. Аакер: Санкт - Петербург, 2012.-352 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер; под ред. С.Г. Божук Санкт - Петербург. : 2015. - 496 с.
3. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. / И. К. Адизес. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2012. - 262 с.
4. Адизес И.К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные : пер.с англ. / И. К. Адизес. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2013. - 199 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : пер.сангл. / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна.: Санкт - Петербург, 2013. - 384 с.
6. Адизес И. Управляя изменениями (+СБ). / И. Адизес. Санкт - Петербург: – 2013, - 258 с.
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - Москва. : Центр: экономики и маркетинга, 2012. - 208 с.
8. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - Москва. :НОВОСТИ, 2013. - 256 с.
9. Ю.Андреанов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андреанов // Маркетинг. - 2012. - № 2. - С. 3-19.
10. Альтшулер И. «Куб инноваций» и палитра инноваторов. Идеи, проекты, Уроки и комментарии / И. Альтшулер, Э. Фияксель. - Москва. : Дело, 2012. - 280 с.
11. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшулер. - Москва. : Вершина, 2013. - 232 с.
12. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта / И.Г. Альтшулер. - Москва. : Дело, 2013. - 320 с.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Санкт - Петербург, 2012. - 416 с.
14. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. сангл. / И. Ансофф ; под ред. А.Н. Петрова.: Санкт - Петербург, 2012. - 344 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. -Москва. : Экономика, 2012. - 519 с.
16. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и зарубежом. Москва. : Дело и сервис, 2012. - № 6. С. 3-13.
17. Бьерн Андерсон. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсон. - Москва. Стандарты и качество, 2013. - 271 с.

18. Беккер Й. Менеджмент процессов: пер. с нем. / И. Беккер. - Москва. : Эксмо, 2013. - 384 с.
19. Бирбраер Р.А. Основы инженерного консалтинга: Технология, экономика, организация / Р.А. Бирбраер, И.Г. Альтшулер. перераб., доп. - Москва. : Дело. 2012. - 232 с.
20. Благов Ю.Е. А. Д. Чандлер и история бизнеса / Ю.Е. Благов, А.Д. Чандлер // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. Санкт – Петербург., 2014. - № 4. С. 95-101.
21. Благов Ю.Е. Концепция социальной ответственности корпорации и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента.: 2014. - №2.-С. 17-34.
22. Боно Э. Нестандартное мышление: самоучитель : пер. сангл. / Э. Боно. - Минск. : Попурри, 2013. - 272 с.
23. Вечканов Г.С. Микроэкономика / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. Санкт – Петербург. 2014. - 272 с.
24. Воеводин А.И. Стратегемы / А.И. Воеводин. Красноярск, 2013. - 300 с.
25. Волгин В.В. Склад : практическое пособие / В.В. Волгин. Москва. : Дашков и К, 2012. - 315 с.
26. Гайсельхарт Хельмут. Обучающееся предприятие в XXI веке / Г. Хельмут ; пер. с нем. Н.В. Маловой. - Калуга : Духовное познание, 2013. - 264 с.
27. Гараедаги, Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; науч. ред. Е.В. Кузнецова ; пер. с англ. Е.И. Недбальская. - Минск : Гревцов Букс, 2014.-480 с.
28. Гарвис Д.М. Структурные решения и многонациональные предприятия: перспектива динамической компетенции / Д.М. Гарвис, В. Бонер - Санкт - Петербург, 2013.-С. 306-322.
29. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макро- уровне измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. 2009. - №3. - С. 67-77.
30. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учеб. пособие / В.И. Герчиков. Москва. : ГУ-ВШЭ, 2014. - 172 с.
31. Герчиков В.И. Функции и структурные службы управления персоналом : учеб. пособие / В.И. Герчиков. - 7-е изд., доп. и перераб. - Москва. : ГУ-ВШЭ, 2013. - 144 с.
32. Глазл Ф. Динамическое развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными : пер. с нем. / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. - Калуга : Духовное познание, 2012. - 264 с.
33. Голдрат, Э.М.. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Э.М. Голдрат, Дж. Кокс ; пер. сангл. П.А. Самсонов. - Минск. : Попурри, 2013. - 496 с.
34. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник С.-

Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. – Санкт - Петербург : изд. С.-Петербургского ун-та, 2013. - №3. - С. 47-75.

35. Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания : пер. сангл. / Э. Гроув. - 4-е изд. - Москва. : Альпина Паблишер, 2014. - 200 с.

36. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий / И.Б. Гурков. - Москва. : ТЕИС, 2013 - 236 с.

37. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации : учеб.пособие / И.Б. Гурков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва.: ТЕИС, 2014. - 239с.

38. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации : учеб.пособие / И.Б. Гурков. - 2-е изд., перераб. - Москва. : Дело; АНХ, 2013. - 288 с.

39. Дайджест McKinsey. Корпоративная культура и лидерство : пер. с англ. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2013. - 160 с.

40. Дайджест McKinsey. Маркетинг и управление брендом : пер. с англ. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2014. - 174 с.

41. Дайджест McKinsey. Новые тенденции в управлении : пер. сангл. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2012. - 184 с.

42. Данько Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. - Москва. : ИНФРА - М, 2012. - 334 с.

43. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : пер. с англ. / Э. Деминг. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2013. - 370 с.

44. Джеймс П. Вумек. Бережливое производство / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. - Москва. : Альпина Бизнес Бук, 2013. - 471 с.

45. Джеффри К. Лайкер. TOYOTA / Джеффри К. Лайкер. - Москва. : Альпина бизнес Бук, 2013.-401 с.

46. Дойль П. Маркетинг - менеджмент и стратегии : пер. с англ. / П.Дойль ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - 3-е изд. Санкт – Петербург : 2013. - 544 с.

47. Друкер П. Ф. Друкер накаждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. - Москва. : И.Д.Вильяме, 2013. – 395 с.

48. Друкер П. Ф. Они - не наемные работники, они - люди / П. Ф. Друкер // Российский журнал менеджмента. : 2013. – №2. - С. 155-166.

49. Друкер П. Ф. О профессиональном менеджменте : пер. сангл. / П. Ф. Друкер. - Москва. : Изд. дом Вильяме, 2014. - 320 с.

50. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: учебн. пособие : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. - Москва. : Изд. дом Вильяме, 2014. - 400 с.

51. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. - Москва. : И.Д.Вильямс, 2013. - 224 с.

52. Дюран Т. Алхимия компетенции / Т. Дюран. Санкт – Петербург : 2013. - 281-305 с.



53. Ершова И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / И.В. Ершова. - Екатеринбург : УГТУ - УПИ, 2010. - 151 с.
54. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и зарубежом. - Москва. : Финпресс, 2012. – №2.-С. 3-26.
55. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и зарубежом. - Москва. : Финпресс, 2013. - №2. - С. 8-33.
56. Ефремов В.С. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и зарубежом. - Москва. : Финпресс, 2014. - №5. - С. 26-37.
57. Жиганов И. Расчет конкурентоспособности / И. Жиганов, А. Жвачкин // РИСК. 2012. - №4. - С. 64-70.
58. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов // Российский экономический журнал. : 2013. - №12. - С. 50-55.
59. Иванов М.А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. - 3-е изд. - Москва. : Альпина Бизнес Букс, 2013. - 392 с.
60. Кавасаки Г. Как очаровывать людей: Искусство влиять на умы и поступки / Г. Кавасаки ; пер. с англ. Г. Ястребова. - Москва. : Юнайтед Пресс, 2012. - 231 с.
61. Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки ; предисл. Д. Яна. - Москва. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 272 с.
62. Калабина Е.Г. Эволюция системы отношений «работник - работодатель» в экономической организации / Е.Г. Калабина ; под ред. д-ра экон. наук А.Г. Шеломенцова. - Екатеринбург : Институт экономики УрОРАН, 2013. - 483 с.
63. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - Москва. : Олимп-Бизнес, 2014. - 416 с.
64. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва. : Олимп-Бизнес, 2014.-320 с.
65. Каплан Р.С. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - Москва. : Олимп-Бизнес, 2014 - 368 с.
66. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и положений / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент – Санкт - Петербург : изд. : С.-Петербургского ун-та, 2013. - С. 20-42.

67. Катъкало В.С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления / В.С. Катъкало // Экономическая наукасовременной России. : 2013. - №2. - С. 61-70.
68. Катъкало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катъкало // ВестникС.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – Санкт - Питербург : изд. : С.-Петербургского ун-та, 2013. - №2. - С. 3-17.
69. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало. - 2-е изд. – Санкт - Питербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2014. - 548 с.
70. Роберт Б. Хэндфилд. Реорганизация цепей поставок / Р. Б. Хэндфилд, Э. JT. Николе. - Москва. : изд. дом Вильяме, 2012. - 406 с.
71. Роуз М.Дж. Переосмысление методов исследований для развития ресурсной концепции: выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ / М.Дж. Роуз, У.С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента. : 2013. - №1.-С. 115-126.
72. Сенге М. Пятая дисциплина. Искусство и практикаобучающейся организации / Сенге М.; пер. с англ. Б.Пинскера, И. Татариновой. - Москва. : Олимп-Бизнес, 2014. - 448 с.
73. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // ВестникС.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – Санкт - Питербург : 2013. - №2. - С. 133-183.
74. Тарасов В.К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах / В.К. Тарасов. - Москва. : Добрая книга, 2014. - 192 с.
75. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы (в кармане) / В.К. Тарасов. - Москва. : Добрая книга, 2014. - 432 с.
76. Тарасов В.К. Технологии жизни: книга для героев / В.К. Тарасов. - Москва. : Добрая книга, 2014. - 272 с.
77. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации наоснове совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А. Токарева. – Санкт - Питербург. : Наука, 2012. - 542 с.
78. Траут Дж. В поисках очевидного. Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес-стратегии : пер. с англ. / Дж. Траут. – Санкт - Питербург. : Питер, 2013. - 272 с.
79. Траут Дж. Маркетинговые войны. Юбилейное издание : пер. с англ. / Дж.Траут, Э. Райе. – Санкт - Питербург. : Питер, 2013. - 304 с.