



СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Сборник научных трудов

Выпуск 6

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Сборник научных трудов

Выпуск 6

Нижний Новгород – 2016

УДК 316

ББК 60.56

С69

**Социально-экономические преобразования и проблемы.** Сборник научных трудов (Выпуск 6). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2016. – 124 с.

*Серия основана в 2011 году*

Редакционная коллегия:

д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкина М.А., к.с.н. Ушакова Я.В.,  
к.с.н. Чилипенко Ю.Ю.

*Статьи сборника посвящены анализу современных подходов к обучению персонала организации и формированию корпоративной культуры предприятия.*

*Рассматриваются теоретические основы ресурсного подхода к исследованию организаций, а также теоретические аспекты развития стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности. Анализируются опыт организации инновационной деятельности газотранспортного предприятия, инфраструктура для преодоления транснационального барьера в инновационной экосистеме региона, а также модели коммерциализации научных разработок исследовательского института. Исследуются кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России, диагностика реализации стратегического процесса компании, основные стратегии и тактики ведения переговоров.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.*

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-188-4

© НИСОЦ, 2016

## Содержание

Альтшулер Ю.В., Комаров Е.Ю. Развитие стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности: теоретический аспект .....	4
Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации .....	13
Зинчак Е.В., Степанцева А.А. Основные стратегии и тактики ведения переговоров .....	23
Карпычева С.А. Изучение моделей коммерциализации научных разработок в проектах ИПФ РАН .....	33
Сафронова К.О. Диагностика реализации стратегического процесса компании .....	51
Сахаров А.С., Волкова Е.В. Формирование корпоративной культуры предприятия .....	59
Сидоров Д.В., Соколов И.Н., Кольцов М.А. Инфраструктура для преодоления транснационального барьера в инновационной экосистеме Нижегородской области .....	68
Смельцова С.В., Исмаилов А.Н. Кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России .....	86
Чилипенко Ю.Ю., Учаев Д.В. Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы .....	97
Шубнякова Н.Г., Рождественский В.Г., Топчий Г.М. Опыт организации инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» .....	108

кластеров. Государство направляет субсидии и дополнительные льготы кластерам и научным институтам, являющимся центрами развития.

Стоит отметить, что законодательная платформа нуждается в углубленной проработке. В качестве проблем наблюдается отсутствие концепции кластерной политики на федеральном уровне, методологического и информационного обеспечения кластеризации. Должны быть улучшены механизмы финансового стимулирования федеральных и региональных программ развития. Также необходимо обеспечить согласованность актов РФ с международно-правовыми актами для придания законодательному процессу системного характера и устранить существующие коллизии между законами федерального уровня и регионами. В дополнение к этому, стоит подчеркнуть существующую проблему защиты конкуренции при реализации кластерной политики, которая может проявляться в указаниях органов власти использовать оборудование, производимое исключительно участниками кластера, тем самым ограничивая свободные торговые отношения.

На региональном и муниципальном уровнях важным направлением государственного контроля является такой комплекс мероприятий, как выполнение проведения процедур по обнаружению и анализу возможностей зарождения кластеров, стимулирование кластерных инициатив, обеспечение проведения самостоятельной и объективной оценки и поиск программ в сфере кластерообразования, соответствующая помощь определенным кластерным программам. Более того, необходимо провести поддержку формирования базы представителей будущего кластера.

В заключение отметим, что, несмотря на список фундаментальных мероприятий, проводимых государством по формированию кластеров в Российской Федерации, Правительству необходимо проделать серьезную работу по контролю процессов кластеризации для перехода экономики на инновационный путь развития, а ученым, работающим в этой сфере, по дальнейшей группировке устоявшихся методик.

#### Литература:

1. Смородинская Н.В. Постиндустриальная модель модернизации: уточнение ориентиров // Приоритеты и модернизация экономики России / под ред. И.Р. Курнышевой. СПб.: Алетейя, 2011.
2. Дежина И.Г., Киселева В.В. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России. М.: ИЭПП, 2008.
3. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: «Эксмо», 2007. – 832 с.

4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: «Эксмо», 2007. – 401 с.
5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ.: – М.: «Вильямс», 2005. – 28 с.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.
7. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.
8. Постановление Правительства РФ от 06.03.2013 г. № 188.
9. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации.
10. Концепция кластерной политики в Российской Федерации.
11. Указ Минэкономразвития Российской Федерации от 16.02.2010 г. № 59 «О мерах по реализации в 2010 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства».
12. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20.05.2011 г. № 227 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2011 году предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации».

## Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы

Ю.Ю. Чилипенко  
к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

Д.В. Учаев  
магистрант I курса программы «Менеджмент»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

*Аннотация:* В работе представлены основные теоретические положения ресурсного подхода к исследованию организаций, основные этапы его эволюции, его возможности и ограничения. Особое внимание уделено критериям, определяющим значимость ресурсов для стратегического развития компаний, разграничению понятий ресурсов и компетенций организации, а также теории динамических возможностей.

*Ключевые слова:* ресурсный подход, управление организацией, ресурсы, организационные компетенции.

Ресурсный подход рассматривает организацию как совокупность материальных и нематериальных ресурсов. В данной теории к ресурсам относят активы компании, способности, организационные процессы, отличительные характеристики компании, знания и другие элементы в распоряжении компании, которые позволяют ей разрабатывать и реализовывать конкурентную стратегию. Ресурсный подход – это подход к стратегическому анализу деятельности организации, в рамках которого уделяется большое внимание специфичному для организации ресурсам и компетенциям в контексте ее конкурентного окружения [1]. Ресурсный подход был опубликован в статье Дж. Барни «Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество» [2] и стал впоследствии новым этапом в развитии конкурентного анализа. Одной из сильных сторон ресурсного подхода является возможность с его помощью объяснить в доступных терминах причины успеха компаний, признание компетентного подхода на практике и разработку конкурентных стратегий развития организации. В основе ресурсного подхода лежат две главные предпосылки. Согласно первой, организации внутри одной отрасли значительно отличаются друг от друга в отношении обладания и контроля за доступными им ресурсами. Вторая предпосылка заключается в том, что ресурсы не мобильны и поэтому ресурсная гетерогенность различных фирм внутри одной отрасли может сохраняться достаточно долгое время [13].

Наиболее часто выделяют несколько групп ресурсов организации:

- материальные ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- организационные ресурсы.

Материальные ресурсы включают технологии, помещения и оборудование, географическое положение и доступ к сырью. Человеческие ресурсы – обучение сотрудников, их опыт, знания, взаимоотношения и компетенции отдельных менеджеров и работников компании. Организационные ресурсы – системы отчетности, планирования, контроля, а также неформальные связи внутри организации. Безусловно, не все ресурсы, имеющиеся в компании, могут быть отнесены к стратегически важным. Некоторые ресурсы, в контексте стратегического планирования, не представляют интереса, другие же могут вести руководство компании в заблуждение и привести к реализации стратегии, невыгодной для компании. Таким образом, задача компании заключается

в выделении наиболее важных ключевых ресурсов, которые станут источником устойчивого конкурентного преимущества компании [8].

Сегодня особое внимание уделяется еще одному виду ресурсов – ресурсам интеллектуальным. Эти ресурсы являются самыми гибкими и наиболее востребованными. Более того, во многих сферах данный вид ресурсов является ведущим, на нем базируется стратегическое видение развития предприятия и отрасли в целом, хотя они и относятся к непроеизводственным ресурсам. По мнению Е.С. Балашовой, «... Интеллектуальные ресурсы – это невещественный (незримый) капитал, но самый главный – это знания, умения, информация, технологический и духовный потенциал людей, уровень и качество их образования, которые могут быть длительно использованы для производства благ и их продажи (например, патенты, лицензии, авторские права, умения людей, торговые марки и т.п.)» [14]. Сама информация, как ресурс управления, представляет бесспорную ценность, так как она связывает все остальные ресурсы и структурные элементы организации [15].

Однако не все ресурсы организации считаются для нее стратегически важными. Некоторые могут быть даже вредными или не оказывающими существенного влияния на деятельность организации. Зарубежные исследователи выделяют следующие критерии, которыми определяется ценность ресурса для стратегического развития компании:

- 1) ресурс должен быть ценным (valuable): «ценный» для организации ресурс позволяет организации улучшить свое положение на рынке по сравнению с конкурентами (например, ресурс, полученный по цене ниже его привлекательной чистой стоимости, может принести рента);
- 2) ресурс должен быть редким: спрос на ресурс должен значительно превышать его предложение;
- 3) ресурс должен быть неподверженным копированию или замене субститутами: для того, чтобы быть редким, ресурс должен быть немобильным, а также достаточно затратным для копирования или имитации [16].

При ресурсном подходе организация рассматривается как совокупность ресурсов и способностей, определяющих ее стратегию и эффективность деятельности.

Чем сильнее размах во внешней среде, тем выше вероятность того, что именно внутренние ресурсы и способности предприятия станут фундаментом для долгосрочной стратегии. Фундаментальным положением ресурсного подхода является признание того факта, что фирма должна стремиться к всестороннему и глубокому пониманию своих ресурсов и способностей [4]

Такое понимание закладывает фундамент для:

1. Отбора стратегии, которая позволит эффективно использовать сильные стороны организации;

2. Развития ресурсов и способностей фирмы. Ресурсный анализ касается не только использования существующих ресурсов, он занимается также заполнением пробела в ресурсах и созданием будущих возможностей и способностей.

Широкую известность получили работы Э. Пенроуз, где подробно излагались экономические основы ресурсного подхода: «Организация представляется собой больше, чем просто административную единицу, это также совокупность ресурсов, распределение которых между разными пользователями с течением времени посредством принятия административного решения» [6]. Приведенная цитата подчеркивает важный аспект ресурсного подхода, особенно популярный у современных исследователей – роль менеджеров в развитии и распределении ресурсов, а также вопрос соотношения ресурсов и масштабов организации.

Чтобы лучше определить основные позиции, которые подчеркивают ресурсный подход, можно воспользоваться исследованиями Дж. Барни [1]. Он пытается определить подход, основанный на ресурсах фирмы на основании противопоставления основным характеристикам того, что он называет «модели внешней среды организации». Одной из главных проблем стратегического менеджмента является проблема понимания того, как формируется конкурентное преимущество. Согласно ресурсному подходу, организации получают конкурентное преимущество посредством реализации стратегий, которые активно используют их сильные стороны для реализации возможностей, предоставляемых внешней средой, одновременно нейтрализуя внешние угрозы и борясь с внутренними слабостями [2]. Большинство исследований по источникам конкурентного преимущества вплоть до середины 1980 гг. фокусировались либо на изолировании возможностей и угроз, на описании внутренних сильных и слабых сторон организации либо же на анализе, как первые и вторые факторы соотносятся при выборе той или иной стратегии. К середине 1980 гг. наибольшую популярность получили исследования М. Портера, которые, по выражению Барни, были направлены на описание внешних условий окружающей среды организаций, способствующих высокой показателям деятельности организаций. Так, например, модель пяти сил конкуренции М. Портера задает критерии привлекательной отрасли, предполагая, что возможности для компаний в этих отраслях будут выше, чем в других отраслях, а угрозы, соответственно, ниже. Эти допущения обеспечивали кон-

цептуальную основу, отталкиваясь от которой, модели внешней среды организации могли описывать отраслевую конкуренцию с точки зрения одной единственной фирмы.

В соответствии с ресурсным подходом организация представляет собой больше, чем административную единицу, это совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений. Разнородные и малоподвижные ресурсы создают возможности для компании получить экономическую ренту из различных источников. Приоритет в данной теории отдается анализу нематериальных ресурсов (человеческих, интеллектуального капитала и знаний).

Применительно к стратегическому управлению целью ресурсной теории – объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ организации; выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. Теория предполагает, что ресурсы неравномерно распределены между фирмами и являются причиной конкурентного преимущества или уязвимости компании [7]. При наличии конкурентного преимущества фирмы, основанного на владении определенным ресурсом, другие фирмы предпринимают попытки блокировать или замедлять распределение таких ресурсов. Основные положения теории ресурсной зависимости разработаны Дж. Саланчиком [2]. В своих работах он сформулировал основные положения теории ресурсной зависимости, сводящиеся к следующему: ни одна организация не может создать все необходимые ей ресурсы и сделать себя самодостаточной. Суть взаимодействия организации с внешней средой – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости организации от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другой организации на контролируемый ресурс и способностью организации, контролирующей ресурс, распоряжаться им.

Баланс организации с внешней средой достигается через сознательную адаптацию к ее изменениям и активное воздействие менеджеров на внешнюю среду. В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

В основе ресурсного подхода лежат две главные предпосылки. Согласно первой из них, организации внутри одной отрасли значительно отличаются друг

от друга в отношении обладания и контроля за доступными ими ресурсами. Вторая предпосылка заключается в том, что ресурсы не мобильны, и поэтому ресурсная гетерогенность различных фирм внутри одной отрасли может сохраняться достаточно долгое время. Некоторые ресурсы не могут с легкостью передаваться от одной фирмы к другой, а также между фирмами и рынком [10].

В настоящее время ресурсный подход в разработке стратегии насчитывает несколько разных школ. Будучи едины в понимании того, что конкурентное преимущество рождается вследствие умелого управления уникальными комбинациями ресурсов и компетенций фирмы, существуют различные подходы к определению статуса и роли ресурсов организации [6]. Так, например, Шульц выделяет две основные парадигмы ресурсного подхода. Стронники первой рассматривают организацию в статике, фокусируясь на том, каким образом организации формируют конкурентное преимущество и пытаются его сохранить, используя уникальные, ценные и трудно копируемые ресурсы. Стронники второго подхода исследуют организацию в динамике – то, каким образом происходит аккумуляирование и мобилизация ресурсов с последующей их трансформацией в конкурентное преимущество организации. Барни определяет место ресурсного подхода в современных экономических теориях – неоклассическом подходе, промышленной организации и эволюционной теории экономики. Несмотря на то, что некоторые положения одних школ могут не соответствовать и даже прямо возражать положениям сторонников других школ, исследователи ресурсного подхода не вступают в прямые конфликты друг с другом, демонстрируя разнообразие и гибкость ресурсного подхода в целом к определению сути конкурентного преимущества организации и механизме его возникновения [1].

Универсальных моделей ресурсного управления до сих пор нет. Различные имеющихся моделей обусловлено, в первую очередь, теми научными школами, на которых базируются эти модели. Так, на основе научной школы, придерживающейся процессного подхода к управлению, мы имеем современную модель ресурсного управления в лице Leanproduction (бережливое производство); школа количественного подхода – основа Theory of constraints (теория ограничений), а системный подход – основа Resource-basedview (ресурсная концепция, ресурсная теория) [17].

Таким образом, ресурсная теория организации рассматривает источник конкурентного преимущества организаций и пути их возникновения, основываясь на данных предпосылках. Именно ресурсный подход дает организации свободу принятия решения относительно стратегии в соотношении со

специфическими ресурсами и компетенциями, которые были приобретены и разработаны самой фирмой в течение срока ее деятельности. Важность отраслевого анализа (то, как его понимал М. Портер) уменьшается по мере того, как компания крепнет, становясь более способной влиять своими решениями на изменение окружающей среды.

Ресурсный подход позволил по-новому взглянуть на стратегическое управление организацией, основываясь на преимущественном изучении внутренних ресурсов самой фирмы. Несмотря на то, что у него появилось много последователей, у концепции ресурсного подхода есть недостатки. Среди слабых мест ресурсного подхода традиционно отмечают следующие:

1. Ресурсный подход ограничен тем, что воспринимает фирму вне зависимости от ее производственного контекста. Отличительные ее ресурсы и компетенции принимаются во внимание, но без учета факторов отраслевой конкуренции, которые влияют на стратегию фирмы.

2. Ресурсный подход не способен определить случайные механизмы, которые зачастую являются основой для создания длительного конкурентного преимущества. Соотношение между ресурсами и компетенциями, с одной стороны, преимущество в конкуренции и успех, с другой, иногда не могут быть объяснены данной теорией. Традиционная критика ресурсного подхода заключается в том, что, по мнению оппонентов, единственный возможный результат применения данного подхода – это список ресурсов, зачастую без точного объяснения того, каким образом эти ресурсы и компетенции могут быть преобразованы в конкурентные преимущества. Более того, слишком большое разнообразие в перечислении ресурсов организации может лишь усложнить и запутать понимание того, как создается конкурентное преимущество организации.

3. Менеджеры компаний нуждаются в более конкретных механизмах для разработки и реализации стратегии на практике. Не всегда ресурсная парадигма понимания конкурентного преимущества организации предоставляет управленцам такого рода механизм [4].

Тем не менее, ресурсный подход стал той базой, на которой выросло целое направление современного стратегического анализа. Ресурсный подход к изучению природы организации хорошо согласуется с главными трудами экономистов-классиков: Э. Пенроуз, Шумпетер, Румельт и др. Как и все ключевые теории стратегического управления, будь то концепция «пяти сил» Портера или теория внешней среды организации, ресурсный подход также имеет свои недостатки и не способен полностью объяснить сложные процес-

сы управления [11]. Однако именно данный подход внес основной вклад в появление концепции устойчивого конкурентного преимущества, попытавшись объяснить с практической точки зрения механизм его возникновения. Ресурсный подход помогает объяснить, почему одни ресурсы более других способствуют созданию конкурентных преимуществ, а также тот факт, что ресурсная асимметрия и последовательное наращивание конкурентного преимущества возможно даже на рынках, близких к совершенной конкуренции.

Важным вкладом ресурсного подхода также стало осознание роли менеджмента в управлении компанией. Сами по себе ресурсы не создают конкурентного преимущества – именно управленцы способствуют превращению ресурсов «на входе» в организацию в товары с добавленной стоимостью «на выходе», имеющими ценность для конечных потребителей. А для эффективного управления этим процессом менеджменту организации необходимо своевременно выявлять, разрабатывать и защищать ресурсную базу организации, не говоря уже о том, что профессиональный топ-менеджмент в организации сам по себе является ценным ресурсом.

Динамические возможности, согласно Гранту и Пизано, представляют собой организационные процедуры, посредством которых менеджеры влияют на ресурсную базу своей организации – приобретают ресурсы либо извлекаются от них, интегрируют их и заново комбинируют – для создания новых стратегий [20; 21]. Это утверждение объясняет суть теории динамических возможностей (dynamic capabilities) – одной из наиболее современных вариаций концепций ресурсного подхода. По мнению исследователей, к динамическим возможностям организации относятся такие организационные процедуры и практики, как создание новых продуктов, заключение альянсов и партнерств между компаниями, методики принятия стратегически важных для организации решений и т.п. – все, что помогает создавать дополнительную ценность организации посредством манипулирования доступными ей ресурсами. Одни динамические возможности направлены на получение новых ресурсов (в частности, организационные процедуры и практики в области создания новых знаний), другие нацелены на интегрирование имеющихся у организации ресурсов (например, разработка новых продуктов в компании, когда менеджеры объединяют их навыки и знания для разработки новых прибыльных продуктов и услуг), третьи направлены на избавление от ресурсов или их комбинаций, которые стали бесполезными для создания конкурентного преимущества в связи с изменившимися условиями рынка. Авторам теории динамических возможностей, а также их продолжателям удалось связать ресурсный подход с влиянием внешней окружающей среды (рынка), таким об-

разом преодолев некоторую односторонность ресурсного подхода, сосредоточенного на микроуровне организации.

Говоря о ресурсном подходе, следует уделить внимание такому понятию как стратегический потенциал организации, который представляет собой соответствие и достаточность ресурсов и компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию [12]. Наличие и качество ресурсов и компетенций существенным образом обуславливает и индивидуализирует конфигурацию возможных направлений стратегического развития организации. Компетенции организации помогают создавать дополнительную стоимость через эффективное использование ресурсов (во многом, благодаря профессиональной команде топ-менеджеров).

В.В. Васильева в своем исследовании обращает внимание на понятия базисных и уникальных ресурсов и компетенций: «Первое служит для обозначения минимально необходимого набора ресурсов и компетенций для существования фирмы в конкурентной среде. Уникальные ресурсы – совокупность ресурсов, которая обеспечивает организации конкурентные преимущества и которую невозможно или слишком дорого для конкурентов скопировать или получить... Ключевая компетенция – деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества таким образом, что другим организациям не удается их повторить или скопировать» [12].

Согласно Дирикс и Кул, ресурсы организации представляются плохо возможными для подражания, то есть «сложно копируемыми» (imperfectly imitable) в трех основных случаях: 1) если возможность компании обладать ресурсом определяется уникальными историческими условиями развития (unique historical conditions); 2) связь между ресурсом, которым обладает организация и ее соответствующим конкурентным преимуществом представляется неясной и сложной для понимания (causally ambiguous); 3) ресурс, представляющий источник конкурентного преимущества организации, характеризуется социальной сложностью (socially complexity) [19].

Следует обратить внимание на то, что в рамках ресурсного подхода понятия ресурсов и компетенции разграничиваются и зависят от того, каким именно способом они приобретаются организацией, а именно: ресурсы могут быть свободно приобретены на рынке, тогда как компетенции приобретаются только внутренним развитием фирмы в ее повседневном функционировании [13]. Поэтому само понятие компетенции сложнее и многограннее, чем ресурсы. Д.Ю. Каталевский определяет компетенции как особые навыки по наиболее эффективному использованию ресурсов, которыми обладает фир-



ма [13]. Именно компетенции в конечном итоге становятся частью стратегического потенциала организации. При этом в стремительно меняющихся условиях компания не может использовать один и тот же набор компетенций. Компания должна реагировать на изменение внешней среды их совершенствованием.

М.В. Москалев выделяет следующие принципы развития организационных компетенций:

- параллельно-последовательное развитие стратегии и компетенций компании;
- системности и соответствия компетенций целям и задачам компании;
- защищенности и повышения сложности компетенций;
- своевременности инвестирования в развитие компетенций [18].

Таким образом, ресурсный подход закладывает прочные основы для качественного анализа сильных и слабых сторон организации, позволяя выделить те ресурсы, которые имеют ключевые значения для формирования конкурентного преимущества фирмы. Междисциплинарность ресурсного подхода делает возможным проведение анализа содержания и процесса стратегий, внешних и внутренних факторов конкурентных преимуществ. Ресурсная география организации позволяет управленцам выявлять и более эффективно управлять ресурсами, создающими препятствия от их имитации конкурентами, что позволяет не только достичь конкурентного преимущества, но и сохранять его на протяжении длительного времени.

#### Литература:

1. Barney, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management 17 (March), 1991. pp. 99-120.
2. Williamson O. Strategy research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal 20(12), 2005. pp. 45-52.
3. Васюков, И. Ресурсный подход к лидерству / Вертекс: вершина успеха
4. Eisenhardt K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments // Academy of Management Journal 32(3), 1989. pp. 543-576.
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. – 2-е изд. М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2004. – 774 с.
6. Халиков М.А., Максимов Д.А. Об одном подходе к анализу и оценке ресурсного потенциала предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2015. – 11, ч. 2. – С. 296-300.

7. Филиппов, В.А. Аналитические центры – стратегический интеллектуальный ресурс – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 104 с.
8. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765 с.
9. Владимиров И.Г. Организационные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежом, 2008, №3-5. – С. 34-40.
10. Штинова Н.С. Содержательные аспекты стратегического управления // 6-ой всеросс. симп. «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Тезисы докладов и общ., 2005.
11. Храбова И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Афилированные лица // под ред. Б.З. Мильнера, Ф. Лииса – М.: ИНФА – М., 2000. – 198 с.
12. Васильева В.В. Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии / Государственное управление. Электронный выпуск, 2009. – № 20.
13. Катаевский Д.Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению / Государственное управление. Электронный выпуск, 2008, № 16.
14. Балашова Е.С. Экономический механизм и инструментарий ресурсного менеджмента промышленного предприятия – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2014. – 240 с.
15. Бакурадзе А.Б. Ресурсные ценности управления / Образование и наука, 2013, № 9(108) – С. 43-55.
16. Peteraf Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // Strategic Management Journal, 1993. pp. 21-38.
17. Балашова Е.С. Ресурсный менеджмент как инструмент инновационного развития промышленного предприятия / Инновационная деятельность, 2014, № 1 – С. 13-19.
18. Москалев М.В. За соответствие ... развитие организационных компетенций компании // Российское предпринимательство, 2006, № 8 (80). – С. 79-82.
19. Dierickx, Ingemar and Karel Cool. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // Management Science. 35 (December), 1989. pp. 1504-1511.
20. Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal, Summer Special Issue 17, 1996. pp. 109-122.
21. Pisano G. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development // Journal of Strategic Management, 1994. pp. 128-133.

**Социально-экономические  
преобразования и проблемы**

**Сборник научных трудов**

*Выпуск 6*

**Компьютерная верстка: И.В. Ситникова**

**Подписано в печать 5.12.2016.**

**Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7,2**

**Тираж 500 экз.**

**Издательство НИСОЦ**

**г. Н.Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6**

**Отпечатано в типографии**

**Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского**

**г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.37**