

УДК 005.21:005.93:005.336.2

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.057

Модели формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ

Ангелина Ирина Альбертовна

Доктор экономических наук,
доцент,
заведующая кафедрой туризма,
Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Салита Светлана Викторовна

Кандидат экономических наук,
доцент,
заведующая кафедрой финансов и кредита,
Луганский национальный университет им. Владимира Даля,
291034, Луганск, квартал Молодежный, 20-а;
e-mail: svetlanaluga@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена разработке модели формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ. Реализация модели позволяет воссоздать процесс формирования ключевых способностей предприятия и определить направления их идентификации и использования с целью обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

Полиуровневая структура разработанной модели легла в основу формирования её отличий от имеющихся, а направленность её предметной области позволила обеспечить целостность и единство терминологических связей между блоками модели.

В свою очередь, в целях конкретизации и структуризации указанной модели разработана фреймовая модель ключевых способностей, в которой систематизированы основные категории, характерные особенности, функции, методы и инструменты формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ.

В ходе исследования особо акцентировано внимание на том, что обеспечение конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей возможно благодаря идентификации ключевых бизнес-атрибутов, консолидация и реконфигурация которых позволит сформировать ключевые способности предприятия и трансформировать их в конкурентные преимущества.

Для цитирования в научных исследованиях

Ангелина И.А., Салита С.В. Модели формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 517-528. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.057

Ключевые слова

Конкурентные преимущества предприятия; ключевые способности предприятия; конкурентная стратегия предприятия; конкурентоспособность предприятия.

Введение

Конкуренция на внутренних и внешних рынках заставляет предприятия искать новые источники и способы получения конкурентных преимуществ, которые определяют позиции предприятий в конкурентной среде. Постепенный переход к постиндустриальному обществу ставит новые задачи развития предприятий, связанные с поиском новых источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, которые основываются не на материальных ресурсах или расходах, а лежат в сфере внутреннего потенциала предприятия и определяют его конкурентоспособность в турбулентной рыночной среде.

Как следствие, устойчивое конкурентное преимущество предприятия можно представить как результат рационального сочетания уникальных ресурсов и возможностей, представляющие ценность, которые крайне ограничены и трудно воспроизводимые (повторяющиеся). Конкурентные преимущества, сформированные предприятием, обуславливают его уникальность в конкурентной среде и являются залогом конкурентоспособности предприятия на рынке.

Другими словами, именно ключевые способности предприятия представляют собой уникальную совокупность бизнес-процессов и бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность предприятия производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают ему конкурентные преимущества.

Ключевыми составляющими данной категории являются: бизнес-процессы; бизнес-атрибуты (знания, опыт, совокупность организационных связей); ресурсы (в т.ч. персонал); технологии.

Очевидно, что указанные составляющие определяют реперные точки моделирования способностей предприятия, которые должны быть положены в основу соответствующих моделей.

Прежде всего, отметим, что основой формирования моделей ключевых способностей предприятия послужили:

- исследование подходов к моделированию способностей и компетенций, формирующих потенциал конкурентоспособности предприятия и создающих его конкурентные преимущества (следует выделить работы Вартановой Е. В. [Вартанова, 2013], Гранта Р. М. [Грант, 2003], Малярчук О.Г. [Малярчук, 2018; Малярчук, 2013] Полухина А. А. [Поухин, 2010];
- анализ моделей ключевых способностей предприятия и их взаимосвязь с конкурентными преимуществами (здесь отметим работы К. Прахальда и Г. Хемеля [Прахальд, 2002;

Prahalad, 1998], П. Нотта [Knott, 1996], Д. Андриессона и Р. Тиссена [Andriessen, 2000]);

- собственные исследования ключевых способностей как основы формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Подчеркивая важность и бесспорную значимость полученных результатов, учёными установлено, что в настоящее время не выработано единого подхода к моделированию ключевых способностей предприятия, в частности, в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ. Это подчеркивает необходимость формирования такой модели на основе декомпозиции составляющих ключевых способностей предприятия, а также их синтеза с целью определения последовательности формирования ключевых способностей предприятия, составляющих модели формирования ключевых способностей предприятия, моделирования взаимосвязей между ключевыми способностями предприятия и его конкурентными преимуществами.

В данном контексте модель формирования ключевых способностей предприятия предоставит возможность воссоздать процесс формирования ключевых способностей предприятия и определить направления их идентификации и использования с целью обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

Предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ

В основу разработки модели формирования ключевых способностей предприятия положим следующие императивы:

- 1) ключевые способности предприятия, основу которых составляют бизнес-процессы и бизнес-атрибуты (знания опыт и организационные связи), формируются на основе конфигурации и реконфигурации активов знаний предприятия;
- 2) конфигурации и реконфигурации активов знаний предприятия осуществляется в процессе цикла знаний, в результате чего происходит накопление, преобразование, распространение и контекстуальное использование знаний;
- 3) способности предприятия воплощаются в создании новой продукции, процессов и услуг с новыми потребительскими свойствами, в результате чего формируются конкурентные преимущества.

В модели формирования ключевых способностей предприятия следует выделять два уровня:

- индивидуальный уровень формирования ключевых способностей предприятия, на котором проявляется способность индивидуума получать и использовать доступ к знаниям и информации (например, в экспертной форме), селективно отбирать необходимые знания в зависимости от имеющихся потребностей и интегрировать ее в критическую массу своих знаний, а также самостоятельно формировать стратегические навыки, знания и способности;
- корпоративный уровень, на котором в рамках процессов аккумуляции и обучение индивидуальные компетенции посредством вовлеченности и взаимодействия сотрудников превращаются в способности, которые позволяют предприятию в

долгосрочной перспективе развивать устойчивые конкурентные преимущества. Среди наиболее востребованных следует выделить способности к инновациям, селекции, поддержке, комбинации, обеспечению и реконфигурации.

Коллективные и индивидуальные знания, а также личные навыки и способности персонала формируют индивидуальную компетенцию каждого сотрудника. В свою очередь, индивидуальные компетенции, а также коллективные знания развивают динамические способности предприятия, основными из которых являются процессы обучения, репликации и реконфигурации.

Коллективные знания и индивидуальные компетенции, а также динамические способности (инновационный потенциал, способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями) формируют так называемую «организационную рутину», характеризующуюся набором обычных для предприятия формальных и неформальных процедур, которые сохраняются, поддерживаются, развиваются и способствуют в совокупности поддержанию стабильности функционирования предприятия. На основе организационной рутины с помощью процессов реорганизации, обусловленных требованиями рынка, формируются способности и компетенции предприятия, обеспечивающие его стабильное развитие.

При этом, сама по себе «организационная рутинa» как источник стабильности не может являться основной конкурентоспособности предприятия и формировать конкурентные преимущества. Для поддержания конкурентоспособности предприятию недостаточно обеспечивать стабильное функционирование и быть равным среди конкурентов, а необходимо опережать их, формируя уникальные конкурентные преимущества, основанные на ключевых способностях и компетенциях. Только внутриорганизационные факторы конкурентных преимуществ, основанные на уникальных знаниях, способностях и компетенциях, могут противостоять сложным, динамичным, хаотичным и непредсказуемым изменениям внешней среды, обеспечивая предприятию как устойчивое развитие, так и преимущество над конкурентами.

Процесс формирования ключевых способностей предприятия осуществляется по такой логической последовательности. Предприятие приобретает доступные на рынке факторы производства и объединяет их в определенной комбинации (в их составе факторы становятся специфическими ресурсами или активами). Эти комбинации при определенных условиях и в сочетании с ресурсами и технологиями образуют уникальные компетенции предприятия, которые лежат в основе производства новых продуктов, процессов и услуг с уникальными потребительскими свойствами. Однако, для производства конкурентоспособных продуктов и услуг и обеспечения на их основе конкурентных преимуществ в условиях постоянных изменений бизнес-среды, предприятия должны обладать способностью распознавания новых бизнес-возможностей и конкурентных «вызовов» и возможности получения экономической выгоды посредством принятия управленческих решений и проведения адекватной организационной реструктуризации (трансформации способностей и компетенций).

Учитывая вышесказанное, обеспечение конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей возможно благодаря идентификации ключевых бизнес-атрибутов, консолидация и реконфигурация которых позволит сформировать ключевые способности предприятия и трансформировать их в конкурентные преимущества. Схематично данный процесс представлен на рисунке 1.

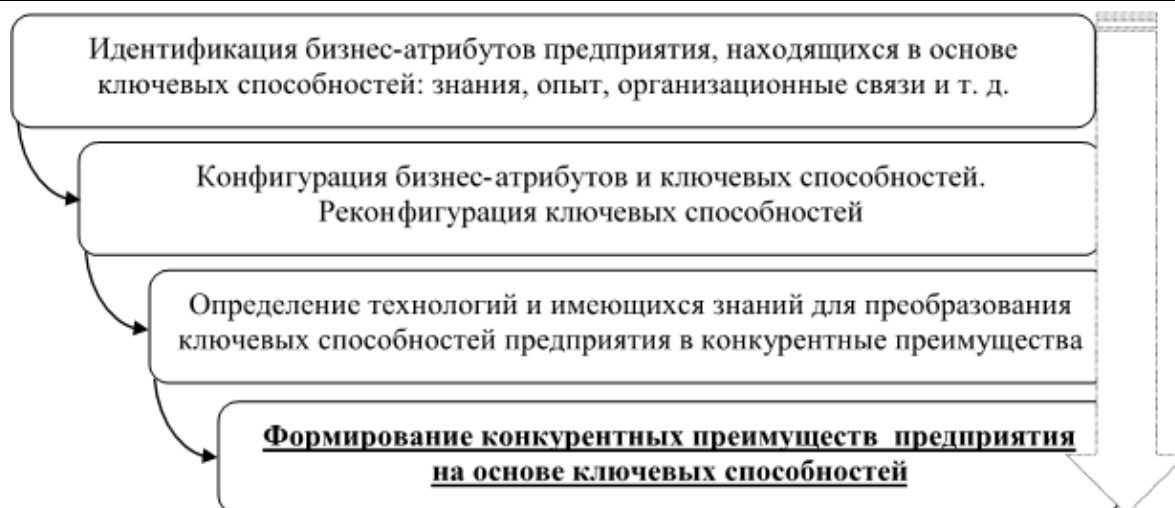


Рисунок 1 – Процесс формирования ключевых способностей предприятия (составлено автором на основе [Малярчук, 2013])

Ключевым в процессе формирования ключевых способностей предприятия являются их функции, уникальные для каждого предприятия и обеспечивающие ему конкурентные преимущества.

Результаты анализа специальной экономической литературы позволили выделить следующие функции ключевых способностей предприятия, в контексте представленного исследования (а именно, через призму ресурсного подхода): восстановление, повторная комбинация, повторное развертывание, копирование, сокращение, ликвидация ресурсов / способностей.

Восстановление ресурсов предусматривает формирование способности предприятия к созданию уникальной совокупности способностей, поддерживающей координацию активов/компетенций предприятия в долгосрочном периоде.

Повторная комбинация охватывает процесс реконфигурации способностей, результатом которой является процесс их трансформации в соответствии с вызовами, которые стоят перед предприятием.

Следует отдельно подчеркнуть, что в основе формирования реконфигурационной (повторного развертывания) и репликационной (копирование) функций ключевых способностей находятся знания и способность к обучению. Формирование ключевых способностей предусматривает возможность быстрого и гибкого обновления компетенций предприятия, ресурсов и активов.

Следовательно, выделение таких функций, как сокращение и ликвидация способностей, является принципиальным моментом в представленном исследовании. Такая позиция автора обусловлена тем фактом, что динамичный характер способностей предприятия предполагает достижение стратегических целей и, соответственно, при необходимости, устранения «лишних» способностей. Функция интеграции способностей предприятия проявляется в сочетании новых способностей с имеющейся ресурсной базой / компетенциями или интеграция знаний (компетенций) в действие, направленных на ликвидацию способностей.

Учитывая вышесказанное на рисунке 2 представлена предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ.

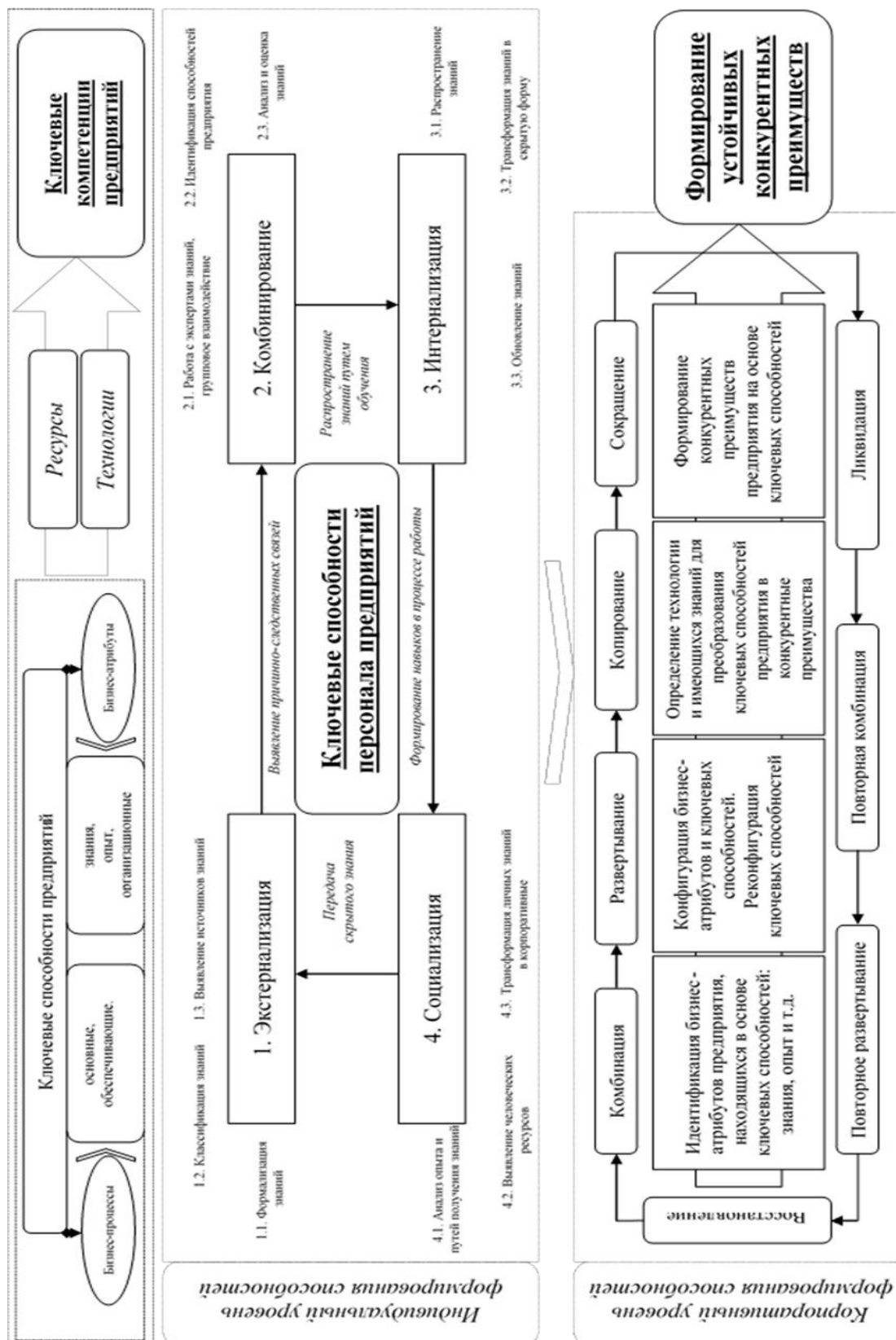


Рисунок 2 – Предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ (авторская разработка)

Разработанная модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ наглядно демонстрирует элементы, уровни и процессы формирования ключевых способностей предприятия, целью которых является создание устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Из модели следует полиуровневая структура предметной области формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ, а также разнообразие терминологических связей, между выявленными блоками исследуемой модели.

Разработанная предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ направлена на определение основных блоков формирования ключевых способностей и взаимосвязей между ними, позволяющих определить места локализации ключевых способностей, их носителей, способы формирования ключевых способностей, элементы взаимодействия в системе их формирования, а также выявить основные организационные связи, позволяющие оказывать управленческое влияние на формирование ключевых способностей предприятия с целью обеспечения его конкурентных преимуществ.

Фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия

Полиуровневая структура исследуемой предметной области приводит к необходимости систематизации основных категорий, характерных особенностей, функций, методов и инструментов формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ. По нашему мнению, все это целесообразно осуществить при помощи метод фреймового моделирования.

Очевидно, что в основу данного метода положена категория «фрейм». Не вдаваясь в критические размышления по поводу трактовки данной категории, обозначим её специфические особенности:

- в психологии «фрейм» рассматривают как фиксированную систему параметров, описывающих тот или иной объект или событие [Малярчук, 2013];
- в социологии «фрейм» – это опора, с помощью которой человек осознает свой опыт [Верба, 2011, 186];
- в лингвистике «фрейм» – особый унифицированный конструкт или схематизации опыта [Неганова, 2006, 53];
- в когнитологии «фрейм» представляет собой основную модель репрезентации знаний, выступает структурной единицей понимания любого процесса или явления [Глазьев, 1993].

Построение и исследование фреймов позволяет осуществить концептуализацию понятий и явлений предметной области, поэтому фреймовый анализ приобретает широкое распространение: помимо психологии, социологии, лингвистики, когнитологии, теории знаний, – еще и других областях науки, в частности, в экономике.

Обобщение, на основе критического анализа специальной литературы [Малярчук, 2013; Верба, 2011; Неганова, 2006; Глазьев, 1993], сущности категории «фрейм» позволило выделить основные подходы к определению этого понятия:

- 1) «фрейм» как система выбора языковых средств – грамматических правил, лексических единиц, языковых категорий;

- 2) «фрейм» как совокупность стандартизированных действительных и потенциальных знаний о явлениях, имеющих сложную многокомпонентную структуру;
- 3) «фрейм» как когнитивная модель, представляющая знания и оценки, связанные с конкретными, часто повторяющимися ситуациями;
- 4) «фрейм» как типичная структурная единица любогоконцепта.

Учитывая вышесказанное, фреймы следует представлять в виде структуры узлов и отношений. Уровни фрейма, располагающиеся на вершине, фиксированы и соответствуют положениям, которые являются безоговорочными относительно проблемной ситуации. Узлы на вершинах являются постоянными компонентами модели. Ниже этих узлов размещаются слоты (пустые узлы), которые заполняются при актуализации ситуации в дискурсе.

В предметном фрейме актант (ОБЪЕКТ) характеризуется по качественным и количественным параметрам.

СУБЪЕКТ данного фрейма существует согласно следующей системы предложений: [(КТО: агенс) есть / существует ТАКОЙ (качество) есть / существует ТАК (способ бытия) есть / есть СТОЛЬКО (количество); есть / существует ТАМ (место / локатив) есть / существует ТОГДА (время / темпоратив)].

В акциональном фрейме актанты (субъект, объект) наделены ролями и участвуют в событии. Рассмотрим следующие предложения, которые репрезентируют СУБЪЕКТ: [(КТО: агенс) действует на (КТО: пациенс) со помощью (КТО, ЧТО: инструмент / помощник) действует в направлении реципиента (КТО: бенефактив / малефактив) действует для / из (цель / причина) действует для (результат)]. Предложения акционального фрейма могут дополняться локативными и темпоральными: действует ТАМ (место / локатив) действует ТОГДА (время / темпоратив).

Учитывая вышесказанное, на рисунке 3 представлена разработанная фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия, которая конкретизирует и структурирует разработанную предметно-функциональную модель формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ (рисунок 3).

Узлами на вершине фрейма «формирования ключевых способностей предприятия» выступают субъект и объект, инструмент, цель / результат, причина, так (способ действия), такой (качество), столько (количество), там (место), тогда (время / темпоратив).

Узел «Субъект» включает в себя следующие слоты: топ-менеджмент и HR-менеджеры. Именно они являются определяющими в формировании и развитии ключевых способностей предприятия и определяют методы, инструменты и другие слоты блока «Действует» разработанной фреймовой модели.

Действия субъектов при формировании ключевых способностей предприятия реализуются в пределах качественной (узел – «Такой» фрейма) и количественной характеристик (узел – «Столько» фрейма). Здесь отражаются косвенные признаки, по которым можно определить наличие у предприятия ключевых способностей (например, эффективная система управления знаниями; высокий кадровый и инновационный потенциалы; эффективные бизнес-процессы; постоянная готовность к инновациям; наличие отличительных конкурентных преимуществ). Сюда также можно отнести отличительные признаки ключевых способностей: доступ к потенциально новым рынкам, наличие новых продуктов (процессов, технологий) с новыми потребительскими свойствами, сложность имитации; обеспечение развития инноваций, источник конкурентных преимуществ предприятия, устойчивость во времени и т.д.

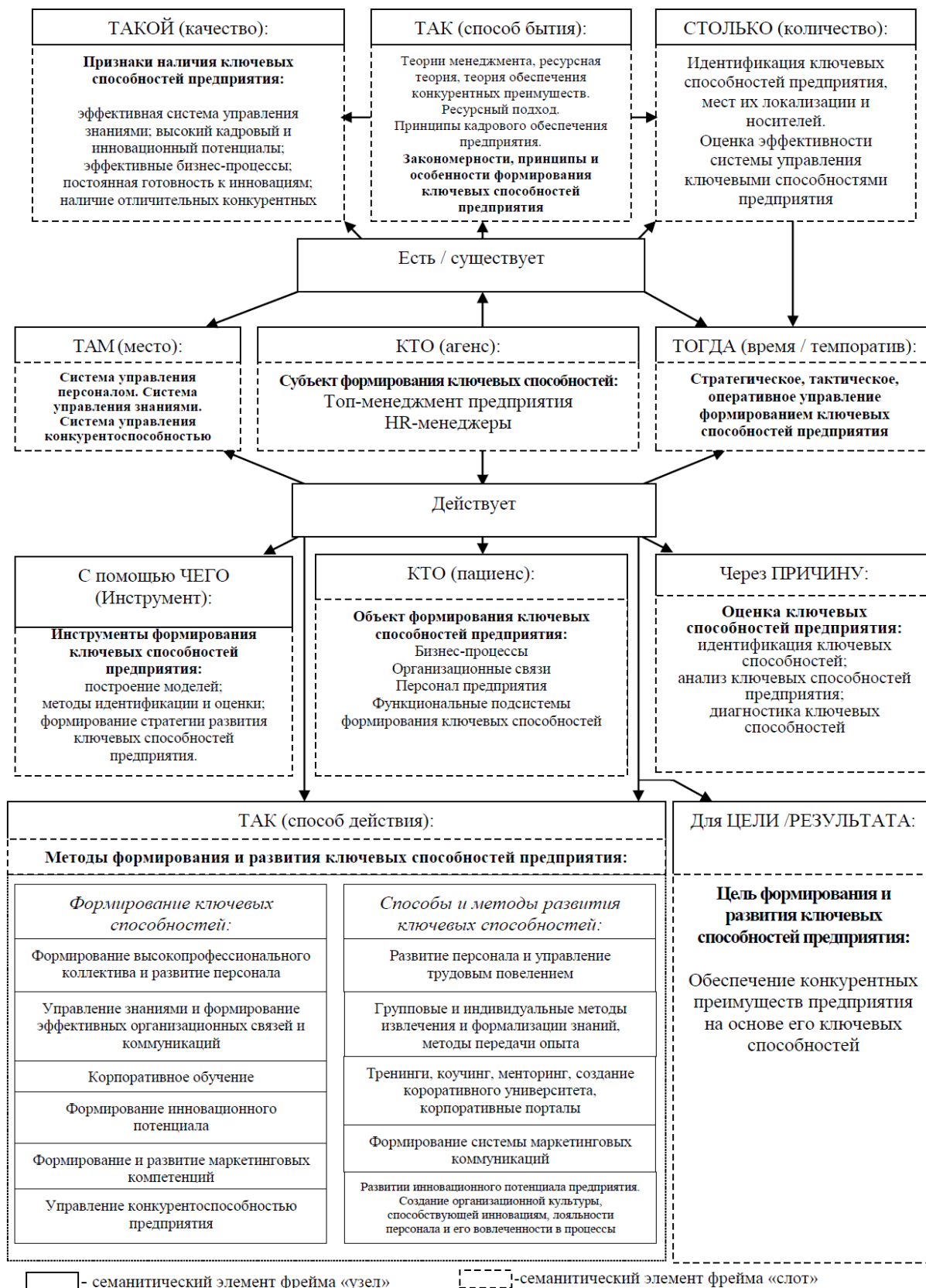


Рисунок 3 – Фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия (авторская разработка)

Количественные характеристики наличия ключевых способностей определяются с помощью узла–«Столько» фрейма. Здесь определяются методы, позволяющие количественно и качественно идентифицировать наличие у предприятия способностей, оценить их и определить, какие из них можно отнести к ключевым, определяющим конкурентные преимущества предприятия.

Узлы модели «Там» и «Тогда» дают возможность определить место (функциональные подсистемы управления предприятием, участвующие в создании ключевых способностей или их развитии) и темпоратив формирования и развития ключевых способностей предприятия (речь идет о стратегическом, тактическом и оперативном управлении ключевыми способностями).

Узел «Так (Способ действия)» определяет конкретные действия, направленные на решение ключевой проблемы (узел «Цель / результат»), где определяются основные направления решения поставленной проблемы.

Следовательно, разработанная фреймовая модель процесса формирования ключевых способностей предприятия позволяет установить наличие или отсутствие у предприятия ключевых способностей, определяющих его конкурентные преимущества.

В целом фреймовая модель формирования и развития ключевых способностей предприятия относится к когнитивным технологиям, целью которых является конкретизация и структуризация знаний предметной области, что создает общее представление об исследуемом явлении или процессе и позволяет в общем виде наметить пути решения поставленной проблемы.

Заключение

Разработанная предметно-функциональная модель формирования ключевых способностей предприятия предоставляет возможность воссоздать процесс формирования ключевых способностей предприятия и определить направления их идентификации и использования с целью обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Модель имеет полиуровневую структуру предметной области формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ, что позволило обеспечить ее целостность и единство терминологических связей между блоками. В целях конкретизации и структуризации указанной модели разработана фреймовая модель ключевых способностей, в которой систематизированы основные категории, характерные особенности, функции, методы и инструменты формирования ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ.

Библиография

1. Вартанова Е. В., Салита С.В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. № 3(10). С. 62-66.
2. Верба В.А. Управление развитием компании. М.: Финансы, 2011. 482 с.
3. Малярчук О.Г. Принципы формирования конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства // АНИ: экономика и управление. 2018. №2 (23). С. 93-96.
4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВлаДар, 1993. 310 с.
5. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 149–156.
6. Полухин А. А. Конкурентные преимущества производителей сельскохозяйственной техники на рынке Орловской области // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 97-108.
7. Малярчук О.Г. Адаптационные способности предприятия: сущность и место в иерархии способностей предприятия // Стратегия предприятия: адаптация организаций к мировым общественно-экономическим процессам: Коллективная научная монография. К.: КНЭУ, 2013. С. 316-324.
8. Малярчук О.Г., Гребешкова Е.М. Динамические способности предприятия: способы выявления и отслеживания развитости // Бизнес-Информ. 2013. № 7. С. 321-326.

9. Малярчук О.Г. Характеристика этапов выявления и развития динамических способностей предприятия // Международный научный журнал Прогресс. – Тбилиси: Изд-во Междунар. акад. соц.-экон. наук. 2013. №1-2. С. 76-80.
10. Неганова И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе развития ключевых компетенций : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 Екатеринбург, 2006. 200 с.
11. Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня (пер. с англ.). М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
12. Andriessen D., Tiessen R. Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets. London: Pearson Education, 2000.
13. Knott P., Pearson A.W., Taylor R. A new approach to competence analysis // International Journal of Technology Management, 1996. № 11, pp. 494-503.
14. Prahalad C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1998. Vol. 68.

Models of formation of key capabilities of an enterprise in the context of ensuring its competitive advantages

Irina A. Angelina

Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Tourism,
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
283050, 31, Shchorsa st., Donetsk;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Svetlana V. Salita

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Finance and Credit,
Lugansk National University named after Vladimir Dal,
291034, 20-a, Molodezhnyi quarter, Lugansk;
e-mail: svetlanaluga@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to the development of a model for the formation of key capabilities of an enterprise in the context of ensuring its competitive advantages. The implementation of the model allows you to recreate the process of forming the key capabilities of the company and determine the direction of their identification and use in order to ensure the competitive advantages of the company.

The multilevel structure of the developed model formed the basis for the formation of its differences from the existing ones, and the focus of its subject area made it possible to ensure the integrity and unity of the terminological connections between the blocks of the model.

In turn, in order to concretize and structure this model, a frame model of key abilities has been developed, in which the main categories, characteristic features, functions, methods and tools for the formation of key abilities of an enterprise in the context of ensuring its competitive advantages are systematized.

The study focused on the fact that ensuring the competitive advantages of an enterprise based on the formation and development of its key capabilities is possible by identifying key business

attributes, the consolidation and reconfiguration of which will allow the company to form key capabilities and transform them into competitive advantages.

For citation

Angelina I.A., Salita S.V. (2019) Modeli formirovaniya klyuchevykh sposobnostey predpriyatiya v kontekste obespecheniya yego konkurentnykh preimushchestv [Models of formation of key capabilities of an enterprise in the context of ensuring its competitive advantages]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 517-528. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.057

Keywords

Competitive advantages of the enterprise; key capabilities of the enterprise; competitive strategy of the enterprise; enterprise competitiveness.

References

1. Vartanova Ye. V., Salita S.V. Sposobnostipredpriyatiya: sushchnost' iotlichitel'nyye cherty [Enterprise Abilities: Essence and Distinctive Features]. *Sovremennyye fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya*, 2013, no. № 3(10), pp. 62-66.
2. Verba V.A. (2011) *Upravleniye razvitiyem kompanii* [Managing the development of the company]. Moscow: Finance.
3. Malyarchuk O.G. Printsipyformirovaniyakonkurentnykhpreimushchestv v industriigostepriimstva [Principles of formation of competitive advantages in the hospitality industry]. *ANI: ekonomika I upravleniye*, 2018, no. 2 (23), pp. 93-96.
4. Glaz'nev S.Y. (1993) *Teoriya dolgosrochnogo tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of long-term technical and economic development]. Moscow: Vldar.
5. Grant R. M. Resursnaya kontseptsiya konkurentnykh preimushchestv: prakticheskiye vyvody dlya formulirovaniya strategii [Resource concept of competitive advantage: practical conclusions for strategy]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya 8. Menedzhmen*, 2003, no. 3, pp. 149-156.
6. Polukhin A. A. Konkurentnyyepreimushchestvaproizvoditeley sel'skokhozyaystvenoytekhnikinarynkeOrlovskoyoblasti [ompetitive advantages of producers of agricultural machinery in the market of the Oryol region]. *Sovremennaya konkurentsia*, 2010, no. 3, pp. 97-108.
7. Malyarchuk O.G. Adaptatsionnyye sposobnosti predpriyatiya: sushchnost' imesto v iyerarkhii sposobnostey predpriyatiya [Adaptation abilities of an enterprise: the nature and place in the hierarchy of abilities of an enterprise]. *Strategiya predpriyatiya: adaptatsiya organizatsiy k mirovym obshchestvenno-ekonomicheskikh protsessov: Kollektivnaya nauchnaya*, 2013, pp. 316-324.
8. Malyarchuk O.G., GrebeshkovaYe.M. Dinamicheskiye sposobnosti predpriyatiya: sposoby vyyavleniya I otslezhivaniya razvitosti [Dynamic Abilities of an Enterprise: Ways to Identify and Track Developedness]. *Biznes-Inform*, 2013, no. 7, pp. 321-326.
9. Malyarchuk O.G. Kharakteristika etapov vyyavleniya I razvitiya dinamicheskikh sposobnostey predpriyatiya [Characteristics of the stages of identifying and developing dynamic capabilities of an enterprise]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal Progress*, 2013, no. 1-2, pp. 76-80.
10. Neganova I. S. (2006) *Povysheniye konkurentosposobnosti predpriyatiy na osnove razvitiya klyuchevykh kompetentsiy. Dokt. Diss.* [Improving the competitiveness of enterprises through the development of key competencies. Dokt. Diss.]. Ekaterinburg.
11. Prakhalad K. (2002) *Konkuriruya za budushcheye. Sozdaniye rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future. Creatingmarketsoftomorrow]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes».
12. Andriessen D., Tiessen R. (200) *Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*. London: Pearson Education.
13. Knott P., Pearson A.W., Taylor R. A new approach to competence analysis. *Iiternational Journal of Technology Management*, 1996, no. 11, pp. 494-503.
14. Prahalad C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1998, no. 68.