

Орехова С. В., канд. экон. наук, доцент Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru



ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ В КОНТЕКСТЕ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ

Развитие экономики не позволяет использовать прежние конструкции стратегического управления, ориентированные на быстрое реагирование фирмы на изменения внешней среды. Базовым ориентиром для формирования устойчивых конкурентных преимуществ, а соответственно долгосрочной стратегии развития фирмы, является ориентация на внутренние ресурсы и способности к компании.

Цель данного исследования — осмысление теоретико-методологического аппарата теории динамических способностей и идентификация механизма обоснования выбора стратегии фирмы через призму ресурсного подхода.

Согласно современной ресурсной концепции компания, формируя стратегию развития, должна следовать такой логике создания конкурентных преимуществ: факторы производства — ресурсы — механизмы изоляции — динамические способности — ключевые компетенции — продукты.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, ресурсный подход, динамические способности, ключевые компетенции.

Введение

В качестве базового ориентира стратегического управления последних десятилетий использовался тезис о том, что конкурентоспособность компании достигается только за счет гибкой подстройки фирмы к изменениям внешней среды. При этом обоснование выбора стратегии фирмы основывалось на использовании так называемого отраслевого подхода М. Портера, когда все рынки (отрасли) подразделяются на эффективные и неэффективные. Рен-

табельность фирмы во многом зависела от выбора рынка.

Последние 15 лет мировая экономика претерпевает существенные изменения, которые вносят дисбаланс в существующие представления относительно работы отдельных рынков и, соответственно, эффективности деятельности конкретных компаний. Во-первых, исследование *PIMS (Profit Impact on Marketing Strategies)*¹ убе-

¹ Buzzel R. D., Gale B. T. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York, Free Press, 1987.

дительно опровергло гипотезу о «хороших» и «плохих» отраслях и доказало, что рентабельность фирм зависит в большей степени не от вида деятельности (выбора рынка), а от внутренних факторов и условий деятельности компании. Во-вторых, современное состояние экономики иллюстрирует активное «смещение рынков» как по отраслевой направленности, так и по иерархической подчиненности. Например, крупные транснациональные корпорации (такие как BP, Wal-Mart, Toyota и пр.) имеют выручку, превышающую ВВП многих европейских стран, и, соответственно, имеют больше рыночных властных полномочий и возможностей. В-третьих, как отмечает Р. Грант, «в мире, где предпочтения клиентов непостоянны, а технологии для удовлетворения потребностей клиентов постоянно эволюционируют, ориентация вовне фирмы не обеспечивает надежного фундамента для формулирования долгосрочной стратегии. Когда внешняя среда постоянно изменяется, собственные ресурсы и способности фирмы могут являться куда более стабильной основой для ее самоидентификации. Таким образом, определение бизнеса в терминах того, что фирма в состоянии делать, может дать более прочную базу для ее стратегии, чем основанное на потребностях, которые бизнес стремится удовлетворить»².

Увеличение турбулентности внешней среды и скорости экономических изменений предопределяют формирование нового подхода в стратегическом управлении, направленного на поиск конкурентных преимуществ внутри компании. В данном случае акценты стратегического управления смещаются от нейтрализации угроз и использования рыночных возможностей к созданию и укреплению сильных сторон деятельности самой компании.

² Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review, 1991. Vol. 33. №3. P. 116.

Последние исследования в области выбора инновационной стратегии фирмы и поиска устойчивых конкурентных преимуществ все большее внимание уделяют ресурсному подходу (*resource-based view of the firm*), основоположниками которого стали Э. Пенроуз и Б. Вернерфельт³, а также его современному ответвлению — концепции динамических способностей (*dynamic capabilities theory*).

Главная предпосылка ресурсной концепции состоит в том, что фирмы конкурентоспособны ввиду обладания уникальными ресурсами и способностями, которые являются источниками экономических рент либо источником экономии на издержках.

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ, таким образом, предполагает разработку стратегии, основанной, прежде всего, на внутренних факторах: на уникальности ресурсов, способностей и ключевых компетенций фирмы.

Следует отметить, что современная концепция динамических способностей несколько смещает акценты стратегического управления в пользу исследования внутренних условий деятельности фирмы, но ни в коем случае не умаляет влияния факторов внешней среды.

В настоящее время многие теоретические и методические дефиниции в ресурсной концепции остаются не до конца изученными, неочевидна их логическая структура, причинно-следственные связи, не выработаны механизмы управления ресурсами и способностями компаний для достижения ими устойчивых конкурентных преимуществ.

Целью данного исследования является осмысление теоретико-методологического аппарата теории динамических способностей и идентификация механизма обоснования выбора стратегии фирмы через призму ресурсного подхода.

³ Penrose E. 1959. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley: N. Y.

Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. № 2 (2). P. 171–180.

Основная задача работы состоит в уточнении логической структуры понятийного аппарата теории динамических способностей фирмы, что позволит изучать следующие исследовательские проблемы:

- 1) влияние отдельных ресурсов на формирование ключевых компетенций фирмы;
- 2) обоснование выбора различных типов ресурсов в зависимости от типа компании (размера, стадии жизненного цикла и пр.);
- 3) измерение эффективности динамических способностей и ключевых компетенций фирмы.

Логика формирования устойчивых конкурентных преимуществ в контексте теории динамических способностей

Идея о том, что ресурсы и способности служат основой долгосрочной стратегии фирмы (т. е. устойчивых конкурентных преимуществ), базируется на двух предпосылках: во-первых, ресурсы и способности задают главное направление стратегии фирмы; во-вторых, ресурсы и способности — основополагающие источники прибыли фирмы.

Авторский взгляд на механизм формирования конкурентных преимуществ в контексте современной ресурсной теории представлен на рис. 1.

В качестве основы для формирования ресурсов компании выступают *факторы производства* — недифференцированные ресурсы, доступные на рынке (земля, неквалифицированный труд, капитал). Таким образом, базовым источником ресурсов фирмы является внешняя среда.

Ресурсы — специфические активы фирмы, которые трудно или невозможно имитировать⁴ и которые позволяют фирме реали-

зовывать стратегии, способствующие повышению ее экономической и управленческой эффективности⁵.

В исследовании М. Петераф⁶ выделено четыре критерия, которым должны соответствовать ресурсы фирмы для генерирования устойчивых конкурентных преимуществ:

- 1) неоднородность ресурсов;
- 2) *ex ante* (ожидаемые) ограничения конкуренции: генерировать ренты могут лишь те ресурсы, которые куплены по цене ниже их дисконтированной стоимости;
- 3) *ex post* (фактические) ограничения конкуренции, т. е. конкурентам должно быть трудно (невозможно) имитировать либо заместить ресурсы, генерирующие ренты;
- 4) несовершенная мобильность (*imperfect mobility*) ресурсов, которые должны быть специфичны относительно конкретной фирмы.

К. Хофер и Д. Шендел⁷ выделяют шесть типов ресурсов: финансовые, физические, человеческие, технологические, организационные (системы контроля качества, корпоративная культура и т. д.) и репутационные.

Р. Грант⁸ расширил шестиэлементную типологию предыдущих исследователей, добавив к ней седьмой тип — нематериальные ресурсы (узнаваемость бренда, гудвилл).

С точки зрения теории транзакционных издержек ресурсы представляют собой

⁵ Burney J. B. 1991. Firm recourses and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. № 17 (1), 99–120. P. 101; Cool K., Cocta L. A., Dierickx I. 2002. Constructing competitive advantage. *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications: London 55–71. P. 55.

⁶ Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. № 14 (3). P. 5–16.

⁷ Hofer C. W., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing: St. Paul, MN. P. 145.

⁸ Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*, 1991. Vol. 33. № 3. P. 119.

⁴ Teece D. J., Pisano G., Sheen A. 1990. Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management. University of California, Berkeley. P. 516.

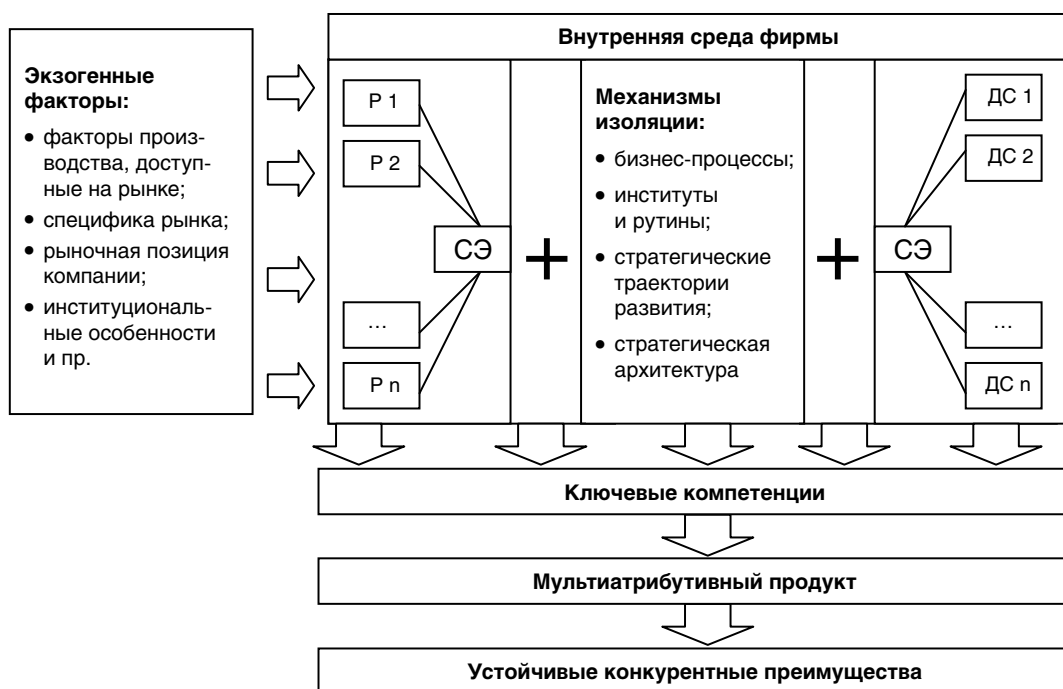


Рис. 1. Логическая схема формирования конкурентных преимуществ фирмы в контексте ресурсной теории

специфические активы, которые не могут быть использованы альтернативным образом без существенной потери в их потенциале. Именно проблема перемещения ресурсов делает их неоднородность долгосрочной, а конкурентные преимущества — устойчивыми.

Используя этот критерий оценки, О. Уильямсон⁹ выделил шесть типов специфичности активов:

1) специфичность местоположения актива (возникает в ситуациях ограниченной мобильности активов в пространстве: природные ресурсы, выгодное экономико-географическое расположение и пр.);

2) специфичность физических активов (инвестиции в оборудование);

3) специфичность человеческого капитала (человек обладает особыми знаниями и навыками, необходимыми для выполнения определенных операций);

4) целевые активы (инвестиции), направленные на расширение производственных мощностей;

5) торговые марки (бренды);

6) специфичность активов во времени.

Однако синергетический эффект достигается не только и не столько за счет наличия уникальных ресурсов, сколько за счет невозможности имитации собранного компанией «пакета» ресурсов. В данном случае речь идет о *механизмах изоляции*¹⁰, обеспечивающих не копируемые сочетания ресурсов. К механизмам изоляции относятся уникальные комплементарные активы, неявное знание (например технологическое

⁹ Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки. отношенческая контрактация / пер. с англ. Е. Ю. Благова, В. С. Катькало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. С. 167.

¹⁰ Термин из: Rumelt R. P. Theory, strategy and entrepreneurship. The Competitive Challenge. Ballinger: Cambridge, MA; 1984. P. 137–158.

или управленческое ноу-хау), отраслевые технические стандарты, высокие издержки переключения на новых поставщиков и др. Особое место среди них занимают механизмы организационного происхождения, прежде всего, траектория развития фирмы и неопределенность причинно-следственных связей¹¹.

Тем не менее само по себе наличие ресурсов, даже специфических, не гарантирует высокий уровень конкурентоспособности фирмы, особенно в долгосрочном периоде. Фирма должна обладать некой «метаспособностью» для эффективного использования ресурсов и адаптации в соответствии с запросами внешней среды. В то время как ресурсы являются источником способностей фирмы, способности есть основной источник ее конкурентного преимущества¹².

В данном случае речь идет о динамических способностях — «способностях фирмы к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде»¹³.

Микрооснования динамических способностей — это конкретные умения, процессы, процедуры, организационные структуры, правила принятия решений и порядки, которые лежат в основе распознавания и использования возможностей¹⁴. Если постоянное обновление организаций неизбежно

но, то динамические способности следует понимать как некую (пока не изученную) мегарутину¹⁵.

Согласно [Zollo M., Winter S. G., 2002] динамические способности — это являющийся результатом организационного обучения и стабильный способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутинные в стремлении к повышению управленческой эффективности¹⁶.

Однако динамические способности фирмы полезны только при наличии у нее ресурсов. По определению К. Зотта, под динамическими способностями понимается некий набор рутин, обуславливающий эволюцию принадлежащих фирме конфигураций ресурсов¹⁷. Сами по себе динамические способности не могут служить источником устойчивого конкурентного преимущества, так как обладают свойством эквививальности (их можно имитировать и передавать).

Терминологический анализ категорий ресурсной концепции позволяет также выделить понятие «ключевые компетенции». Однако место и значение данной дефиниции в системе координат современной концепции динамических способностей остается не до конца выясненным.

Базовым ориентиром для понимания феномена ключевых компетенций является известный труд К. Прахалада и Г. Хэмела «Ключевая компетенция корпорации». Авторы под ключевыми компетенциями понимают такие активы компании, как ноу-хау,

¹¹ Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Вып. 4. №32. 2002.

¹² Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review, 1991. Vol. 33. №3. P. 119.

¹³ Teece D. J., Pisano G., Sheen A. 1990. Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management. University of California, Berkeley. P. 516.

¹⁴ Teece D. J. Dynamic capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 2009.

¹⁵ Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Вып. 4. 2002. №32. С. 39.

¹⁶ Zollo M., Winter S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, №13 (3). P. 340.

¹⁷ Zott C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. Strategic Management Journal. №24 (2). P. 97–125.

системы деятельности и особые внешние контакты и связи.

Представляется, что развитие теоретических основ современной концепции динамических способностей делает понимание ключевых компетенций по К. Прахаладу и Г. Хэмелу устаревшим и больше напоминает механизмы изоляции, т. е. простой набор комплементарных активов.

Авторы исследования «Ключевая компетенция корпорации», во-первых, рассматривали ключевые компетенции как стационарный, не изменяющийся набор ресурсов и способностей фирмы. Во-вторых, они утверждали, что каждый сегмент рынка имеет свои ключевые компетенции — навыки, умения и связи, необходимые для успешной работы на данном сегменте. Позднее некоторые ученые предложили разделять два типа подобных компетенций, понимая под компетенциями в целом навыки, умения и связи фирмы, необходимые в одном случае для устойчивой работы на конкретном сегменте рынка, а в другом — позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках¹⁸. Последние исследования, основанные на реальных тенденциях смешения рынков, под ключевыми компетенциями признают навыки и способности, позволяющие добиться конкурентных преимуществ в любых сферах деятельности.

Развитие ресурсного подхода в контексте современной теории динамических способностей позволяет модифицировать понятие ключевой компетенции фирмы. Только при удачном сочетании ресурсов и динамических способностей, на наш взгляд, возможно достижение синергетического эффекта в виде появления ключевых компетенций фирмы. В данном случае под *ключевыми компетенциями* можно понимать комплекс не копируемого сочетания ресурсов и динамических способностей, позволяющих фир-

ме адаптироваться к изменениям и формировать устойчивые конкурентные преимущества на любых рынках (отраслях, сферах деятельности).

Конкурентные преимущества, в теоретических исследованиях большинства ученых называемые устойчивыми, касаются создания такого продукта, который в глазах потребителя существенно бы отличался от других, имеющихся на рынке. Продукт в данном смысле уже не рассматривается как некий товар, работа, услуга, а представляет собой «пучок потребительской ценности», состоящий из характеристик самого товара, предпродажного и послепродажного сервиса, цены, бренда и многих других атрибутов.

Потребителя, по большому счету, не интересует, каким образом было достигнуто данное конкурентное преимущество, его интересует сам продукт. Однако с точки зрения успешного управления фирмы очевидно, что она должна обладать неким набором ресурсов и способностей, которые формируют ключевые компетенции, позволяющие ей создавать конкурентоспособные продукты.

К. Прахалад и Г. Хэмел классифицируют продукты фирмы с точки зрения достижения конкурентных преимуществ на два вида: конечные и ключевые¹⁹. Ключевые продукты — это компоненты либо продукты промежуточной стадии сборки, которые вносят важный вклад в стоимость конечных продуктов. Доминирующая позиция в ключевых продуктах позволяет компании определять эволюцию на рынке конечных продуктов. Хорошо сфокусированные ключевые продукты могут формировать зонтичные бренды и способствовать эффектам масштаба и разнообразия.

Таким образом, компания, формируя стратегию развития, должна следовать следующей логике создания конкурентных преимуществ: факторы производства — ресурсы — механизмы изоляции — динами-

¹⁸ Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М.: ТЕИС, 2004. С. 20.

¹⁹ Прахалад К. К., Хэмел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. №24. С. 31–33.

ческие способности — ключевые компетенции — продукты.

Алгоритм обоснования выбора стратегии управления фирмой на основании ключевых компетенций

Для того чтобы быть конкурентоспособной, компания должна быть уникальной, неповторимой и ценной с точки зрения видимых внешних и невидимых внутренних результатов. Прежде чем принимать решение о приобретении или использовании ресурсов, компании следует рассмотреть результаты, которые планируется получить с помощью этих ресурсов или процессов. Компания должна выбрать тот набор ресурсов, который, с одной стороны, будет в наибольшей степени соответствовать ее внутренним возможностям и интересам, а с другой — может использоваться эффективно. Для этого необходима разработка *стратегической архитектуры*²⁰, которая позволила бы обеспечить эффективное распределение ресурсов и разработать соответствующую данному распределению административную инфраструктуру: управленческую культуру, командный стиль работы, способность к изменениям и пр.

Алгоритм формирования ключевых компетенций, на основании которых возможен дальнейший выбор стратегии управления фирмой, состоит из трех этапов:

1 этап: идентификация «пакета» ресурсов фирмы;

2 этап: обеспечение «механизмов изоляции», которые не позволяют имитировать ресурсы фирмы (например корпоративной культуры, цепочки создания ценности, бизнес-процессов);

3 этап: формирование микрооснований динамических способностей — конкретных институтов и рутин, обуславливающих эволюцию принадлежащих фирме конфигураций ресурсов.

Р. М. Грантом предложена пятиступенчатая процедура формулирования стратегии на основе ресурсного подхода (табл. 1)²¹.

Представляется, что данная аналитическая конструкция может быть дополнена следующими уточняющими и дополняющими моментами.

Во-первых, необходима **оценка степени сопряжения** каждого вида ресурсов компании с другими имеющимися ресурсами.

Современная ресурсная концепция делает попытки оценить ключевые компетенции не только и не столько через имеющиеся у компании трудно копируемые, специфические активы, сколько измерить тот синергетический эффект (СЭ), который возникает при компиляции имеющихся у компании ресурсов. С этой точки зрения все ресурсы компании могут быть классифицированы по степени сопряжения на три группы:

1. Ресурсы, сопряжение которых дает отрицательный синергетический эффект (например, невозможно отдать на аутсорсинг (франчайзинг) производство, если технология фирмы уникальна), СЭ < 0.

2. Ресурсы со слабой степенью сопряжения (не зависят друг от друга, их совместное использование будет таким же по эффективности, что и раздельное), СЭ = 0.

3. Сопряженные ресурсы, совместное использование которых будет более эффективным, чем по отдельности, СЭ > 0.

Классификация ресурсов по степени сопряжения позволяет выбрать из имеющихся стратегических альтернатив именно те, которые будут использовать сопряженные ресурсы, т. е. давать максимально возможный синергетический эффект.

Во-вторых, конструкция Р. М. Гранта сосредоточена только на выявлении дефицита ресурсов (*resource gaps*), однако идентификация ресурсов по степени их сопряжения позволяет выявить **излишние ресурсы**,

²⁰ Прахалад К. К., Хэмел Г. Указ. соч. С. 38.

²¹ Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review, 1991. Vol. 33 №3.

Таблица 1

Алгоритм формирования стратегии фирмы на основе ресурсного подхода по Р. М. Гранту

Этапы	Характеристика этапа
1. Анализ ресурсной базы фирмы	1. Идентификация и классификация ресурсов фирмы. 2. Оценка сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с конкурентами. 3. Определение возможностей для лучшего использования ресурсов
2. Оценка способностей фирмы	1. Идентификация способностей фирмы: что фирма может делать более эффективно, чем ее соперники? 2. Определение вклада ресурсов в каждую из способностей и сложность каждой способности
3. Анализ потенциала ресурсов и способности фирмы в генерировании прибылей	Оценка потенциала ресурсов и способностей в генерировании рента с точки зрения: а) их потенциала для создания устойчивого конкурентного преимущества; б) возможности присвоения экономических выгод от их использования
4. Выбор стратегии	Выбор стратегии, которая наилучшим образом использует ресурсы и способности фирмы относительно внешних возможностей
5. Расширение и совершенствование пула ресурсов и способностей фирмы	Определение ресурсных дефицитов (resource gaps), которые надо ликвидировать. Инвестирование в пополнение, усиление и совершенствование ресурсной базы фирмы

Источник: [Grant R. M., 1991].

которые, как правило, дают отрицательный эффект (на их содержание, например, тратятся другие ресурсы). Необходимо выявление данного типа ресурсов и их устранение.

В-третьих, из пучка имеющихся ресурсов возможно выделение других наборов их сочетаний и комбинаций, поэтому необходимо определить, как имеющиеся ресурсы можно интегрировать и аккумулировать, и на основе этого выбрать смежные стратегические альтернативы.

Заключение

Таким образом, современное развитие экономики не позволяет использовать прежние конструкции стратегического управления, ориентированные на быстрое реагирование фирмы на изменения внешней среды. Базовым ориентиром для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и, соответственно, долгосрочной стратегии развития фирмы является ориентация на внутренние ресурсы и способности компании.

Согласно современной ресурсной концепции компания, формируя стратегию развития, должна следовать такой логике создания конкурентных преимуществ: факторы производства — ресурсы — механизмы изоляции — динамические способности — ключевые компетенции — продукты.

Причем наше глубокое убеждение заключается в том, что современный формат успешной деятельности фирмы приводит к тому, что ключевые компетенции обусловлены динамическими способностями, а не наоборот, как считают многие исследователи по данной проблеме²².

Классификация имеющегося пакета ресурсов компании по степени их сопряжения позволит фирме формировать новые стратегические альтернативы, ликвидировать излишние ресурсы и увеличивать синергетический эффект от их совместного использования.

²² Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. С.-Петербург. гос. ун-т, 2006. — 548 с.

Из пучка имеющихся ресурсов возможно выделение различных сочетаний и комбинаций. Такой интерактивный подход к формированию выбора стратегии позволить фирме гибко реагировать на любые угрозы внешней среды и обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества.

Список литературы

1. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М.: ТЕИС, 2004.
2. Катъкало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Вып. 4. 2002. №32.
3. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. С.-Петербург. гос. ун-т, 2006. — 548 с.
4. Прахалад К. К., Хэмел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3 (№24). С. 18–44.
5. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контракция / пер. с англ. Е. Ю. Благова, В. С. Катъкало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
6. Burney J. B. 1991. Firm recourses and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, №17 (1). P. 99–120.
7. Buzzel R. D., Gale B. T. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press, 1987.
8. Cool K., Cocta L. A., Dierickx I. 2002. Constructing competitive advantage. *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications: London. P. 55–71.
9. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*, 1991. Vol. 33. №3. P. 114–135.
10. Hofer C. W., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing: St. Paul, MN.
11. Penrose E. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley: N. Y.
12. Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. №14 (3). P. 5–16.
13. Rumelt R. P. 1984. *Theory, strategy and entrepreneurship*. The Competitive Challenge. Ballinger: Cambridge, MA; P. 137–158.
14. Teece D. J. *Dynamic capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press. 2009.
15. Teece D. J., Pisano G., Sheen A. 1990. Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management. University of California, Berkeley.
16. Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. №2 (2). P. 171–180.
17. Zollo M., Winter S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. №13 (3). P. 339–351.
18. Zott C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*. №24 (2). P. 97–125.

S. Orekhova, Senior Lecturer of Ural State University of Economy, Yekaterinburg, bentarask@list.ru

FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF FIRM IN CONTEXT OF RESOURCE CONCEPTION

Economy development doesn't allow to use former designs of strategic management. A base reference point for formation of steady competitive advantages, and according to long-term strategy of development of firm, is orientation to internal resources and abilities to the company. Objective of this research is specification of theoretical bases of the theory of dynamic abilities and identification of the mechanism of a choice of strategy with use of the resource approach. According to the modern resource concept the company, forming development strategy, should follow such logic of creation of competitive advantages: manufacture factors — resources — isolation mechanisms — dynamic capabilities — the core competence — products.

Key words: competitive advantages, resource-based view of the firm, dynamic capabilities, the core competences.