

УДК 658:338.24:338.124

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.11.2017.2.39-47>

Я. В. ДАНИЛИНА<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

## ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Цель:** анализ влияния экономического кризиса в России на возможности доступа предприятий к производственным ресурсам, а также на уровень их компетенций.

**Методы:** исторический, абстрактно-логический.

**Результаты:** в статье определено, что, несмотря на влияние внешних факторов, основу деятельности фирмы составляют внутренние возможности и ресурсы фирмы. Показано, что предприятие в период кризиса должно приспособиться к ограничениям в области обеспечения ресурсами, т. е. изменить компетенции по их использованию. В современных условиях конкурентное преимущество может базироваться на двух составляющих – возможности доступа к ресурсам и внутренней способности фирмы к их использованию. Поэтому в условиях ограниченности ресурсов должны быть сформированы такие компетенции компании, как: 1) умение обходиться меньшим числом ресурсов; 2) более эффективное использование доступных ресурсов; 3) поиск новых источников ресурсов, разработка собственных. В ходе исследования определено, что овладение предприятием новыми компетенциями будет связано с использованием и совершенствованием его когнитивных возможностей, являющихся функцией от организационного и индивидуального знания, которым обладает предприятие, т. е. его интеллектуального капитала.

В статье проанализирован опыт развития новых компетенций в условиях кризиса на примере реорганизации завода «Промприбор» и деятельности компании ОАО «Галоген». Анализ опыта этих компаний, которые не только сохранились во время кризиса, но и приобрели новые компетенции и способности, позволил сделать вывод о том, что ключевое значение в этом процессе имела грамотная работа с основной частью интеллектуального капитала компании – человеческим капиталом. Таким образом, сформулирован вывод о значении команды людей и общности их интересов при проведении преобразований внутри предприятия.

**Научная новизна:** впервые рассматриваются когнитивные аспекты системной модернизации предприятий с точки зрения новой ресурсно-компетентностной теории предприятия.

**Практическая значимость:** основные положения и выводы, сделанные в статье, могут быть использованы при разработке или корректировке стратегии модернизации предприятий в условиях экономического кризиса.

**Ключевые слова:** экономика и управление народным хозяйством; кризис; предприятия; ресурсы; компетенции; стратегия

**Благодарность.** Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект 14-02-00419а).

**Как цитировать статью:** Данилина Я. В. Факторы успешности предприятия в условиях кризиса // Актуальные проблемы экономики и права. 2017. Т. 11, № 2. С. 39–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.11.2017.2.39-47>

YA. V. DANILINA<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Central Institute for Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

## SUCCESS FACTORS OF AN ENTERPRISE UNDER CRISIS

**Objective:** to analyze the impact of economic crisis in Russia on the enterprises' access to productive resources, as well as on the level of their competencies.

**Methods:** historical, abstract-logical.

**Results:** the article states that, despite the influence of external factors, the main activities of the company are internal capabilities and resources of the firm. It is shown that under crisis a company must adapt to the limited resources, i.e. change the competences of using them. Under modern conditions the competitive advantage can be based on two components – access to resources and internal ability of the company to use them. Therefore, under the resource constraints such competencies should be generated as: 1) ability to use a smaller amount of resources; 2) more efficient use of available resources; 3) search for the new resources, development of own resources.

The study determined that the acquisition of new competencies by the company will be associated with the use and improvement of its cognitive capabilities, which are a function of organizational and individual knowledge possessed by the enterprise, i.e. its intellectual capital.

The article analyses the experience of development of new competencies under crisis by the example of reorganization of "Prompribor" plant and activities of "Galogen" JSC. Analysis of the experience of these companies, which not only survived during the crisis, but also acquired new competences and skills, have led to the conclusion that the key role in this process was played by working with the main part of a company's intellectual capital, i.e. human capital. Thus, a conclusion is made about the value of people and their common interests during the transformations within the enterprise.

**Scientific novelty:** for the first time the cognitive aspects of the enterprises' modernization system are considered from the viewpoint of the new resource and competence theory of the enterprise.

**Practical significance:** the main provisions and conclusions of the article can be used in the development or adjustment of the enterprises' modernization strategy under economic crisis.

**Keywords:** Economics and national economy management; Crisis; Enterprises; Resources; Competences; Strategy

**Acknowledgements.** The work is carried out with the financial support of the Russian Research Fund for Humanities (project 14-02-00419a).

**For citation:** Danilina Ya. V. Success factors of an enterprise under crisis, *Actual Problems of Economics and Law*, 2017, vol. 11, No. 2, pp. 39–47 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.11.2017.2.39-47>

### Введение

Условия модернизации российских предприятий претерпевают существенные изменения под воздействием развернувшегося экономического кризиса, который в нашей стране усугубляется действием международных санкций. В ходе исследования процессов модернизации отечественных предприятий, проводимых в рамках проекта «Стратегия системной модернизации российских предприятий: теория и моделирование», поддержанного Российским гуманитарным научным фондом, поставлена задача проанализировать влияние экономического кризиса в России на возможности доступа предприятий к различного вида производственным ресурсам, а также на уровень их компетенций.

Исследование было проведено на основе ресурсно-компетентностной теории предприятия, представленной в [1, с. 8–12], главными постулатами которой являются рассмотренные ниже моменты. Внешние по отношению к предприятию обстоятельства, необходимые для его функционирования, называются условиями функционирования предприятий, к ним относятся: наличие логистической среды, финансовой системы, информационной, демографической, законодательной и иных инфраструктурных систем и сред, обеспечивающих функционирование фирмы [1, с. 6].

В состав ресурсов и результатов деятельности предприятия входят, помимо классических ресурсов

и продукции фирмы, соответственно: ментальные модели; культурные ценности, оценки, образцы; институты; знания, создаваемые и накапливаемые на фирме; внешние и внутренние кейсы [1, с. 6].

Данная теория фирмы базируется на альтернативном «экзогенному» «эндогенному» подходе, согласно которому движущее начало в деятельности фирмы сосредоточено главным образом внутри нее. Таким началом является ощущаемое фирмой неравновесие между способностями фирмы, с одной стороны, и ее ресурсами – с другой. Процесс достижения сбалансированности между привлекаемыми фирмой ресурсами и культивируемыми ею способностями в решающей степени детерминирует поведение фирмы [1, с. 11].

Условия, в которых приходится функционировать предприятиям в текущем периоде во всем мире, характеризуются повышенными неопределенностью и нестабильностью. Ответом бизнеса на такие изменения внешней среды в подавляющем большинстве случаев является переход к стратегии самосохранения, и это глобальная тенденция на сегодняшний день [2]. Реалии функционирования российских предприятий, помимо общемировых тенденций, характеризуются также рядом факторов, которые определяются спецификой состояния отечественной экономики не только во время кризиса, но и до его начала. По мнению руководителей российских предприятий, к факторам,

которые в наибольшей степени влияют на изменение стратегии предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективы, помимо мегатенденций, относятся: девальвация рубля, ограниченный доступ к капиталу, обострение конкуренции на рынке, снижение цен на нефть, санкции, деофшоризация бизнеса [2]. К характеристикам кризисной внешней среды относятся также:

- снижение платежеспособного спроса;
- сдвиг в структуре спроса к усовершенствованной продукции;
- неопределенность перспектив развития рынков сбыта;
- усиление конкуренции на рынке;
- низкая предсказуемость действий государства<sup>1</sup>.

Кризисное состояние внешней среды, безусловно, сказывается на возможности доступа предприятий к необходимым ресурсам. Здесь необходимо отметить, что конкурентные преимущества предприятия могут строиться на основе уникальной конфигурации ресурсов и (или) уникальной способности (компетенции) по их использованию. При этом считается, что конкурентные преимущества на ресурсной основе не могут существовать в длительной перспективе<sup>2</sup>, поскольку конкурентам все же удается добиться доступа к аналогичным ресурсам или скопировать их удачное сочетание. Долгосрочным становится конкурентное преимущество, основанное на устойчивом уникальном сочетании ресурсов и компетенций по их использованию, присущих данному предприятию [7]. Однако это правило действует в условиях относительно стабильного состояния внешней среды предприятия [8, 9]. При возникновении турбулентности внешней среды необходим поиск новых сочетаний ресурсов и компетенций. В этом случае наиболее конкурентоспособными компетенциями предприятия будут являться способности к изменчивости, гибкости и адаптации [10; 11, с. 98; 12, с. 446–447].

<sup>1</sup> Доклад по особенностям инновационного поведения компаний в период кризиса и оценке возможных мер стимулирования инноваций в посткризисный период год // Межведомственный аналитический центр, 2009.

<sup>2</sup> Существуют тем не менее отдельные кейсы, где ресурсное конкурентное преимущество удается удержать достаточно длительное время [3]. В отдельных случаях природу подобного преимущества автор относит к уникальной комбинации команды фирмы (топ-менеджмента фирмы) [4, с. 111; 5; 6, с. 123]. Закономерным является вопрос, относится ли уникальное сочетание управленческой команды фирмы (человеческих ресурсов) к ресурсному конкурентному преимуществу.

### Реакции отечественных компаний на ограничение доступа к производственным ресурсам

Итак, предприятие в период кризиса должно приспособиться к ограничениям в области обеспечения ресурсами, т. е. в любом случае изменить компетенции по их использованию. Такие изменения могут идти по следующим направлениям.

Во-первых, предприятиям приходится учиться обходиться меньшим количеством ресурсов. Самым очевидным и ощутимым ограничением, которое испытывает на себе каждое предприятие в период кризиса (за редким исключением), – это ограничение в финансовых средствах. Согласно экономической теории, деньги как таковые не являются ресурсом производства [13], но являются средством приобретения ресурсов и всеобщим эквивалентом, поэтому их ограничение автоматически влечет за собой и сокращение доступа к ресурсам. По опыту бизнес-консультантов [14], недостаток финансовых средств у предприятий в период кризиса связан в конечном итоге с тремя причинами:

- падение продаж вследствие падения спроса на рынках;
- слишком большие затраты;
- неадекватное управление оборотными средствами.

Показатели, которые дают сигнал о проблеме в области финансов, – прибыль и денежный поток. Прибыль снижается по причине кризисного сжатия рынков, и предприятия начинают реализовывать стратегию бережливости [15]. По результатам опросов [2], конкретные шаги, которые предпринимаются на российских предприятиях, – это сокращение долей участия в низкорентабельном бизнесе и продажа убыточных активов, оптимизация численности персонала и сокращение фонда оплаты труда, а также оптимизация организационной структуры. Иногда стратегия бережливости подразумевает в том числе отказ от инвестиций в развитие и инновации. Консультанты предостерегают от таких мер сокращения затрат, которые могут привести к еще большему падению продаж [14]. Здесь также необходимо предостеречь от сокращения затрат, которое может повлечь за собой исчезновение уникальных компетенций компании, отличающих ее от других компаний отрасли и являющихся основой конкурентных преимуществ.

Условия современного кризиса отягощены для отечественных компаний международными санк-

циями, которые предусматривают замораживание активов и инвестиционных проектов, приостановку сотрудничества, запрет на поставку оборудования и технологий, ограничение финансирования. В этих обстоятельствах можно сконцентрироваться на том, что для российских компаний появляется реальная возможность не уменьшать количество используемых ресурсов, а обратить внимание на перспективы сотрудничества с новыми поставщиками ресурсов, которые предлагают более низкие цены на них, рассчитывая на долгосрочное взаимодействие.

Во-вторых, предприятие вырабатывает компетенции по более эффективному использованию доступных ресурсов. Например, многие компании рассматривают возможность модернизации производства в целях оптимизации затрат в долгосрочной перспективе [2]. Модернизация может выражаться во внедрении ресурсосберегающих технологий, введении новых управленческих технологий по финансовому и управленческому контролю и т. п.

В-третьих, предприятие вырабатывает новые компетенции или приобретает доступ к новым ресурсам, используя те изменения, которые произошли в условиях его функционирования. Для некоторой части компаний, например, такие изменения во внешней среде, как введение международных санкций или девальвация рубля, являются положительным фактором и открывают новые возможности [2]. Также повышение требований рынка к инновационным свойствам продукции предприятий, отмечающееся в период кризиса, дает новые преимущества компаниям, которые еще до кризиса планомерно и системно занимались инновационной деятельностью. Навыки внедрения инноваций позволяют таким компаниям быстрее удовлетворять спрос на инновационную продукцию, а также внедрять ресурсосберегающие технологии, если таковых было недостаточно. Соответственно эти компании выигрывают у более слабых конкурентов и в области продаж, и в области затрат, что вынуждает конкурентов покидать рынок или присоединяться к лидерам инноваций.

Овладение предприятием новыми компетенциями будет связано с использованием и совершенствованием его когнитивных возможностей, являющихся функцией от корпоративного и индивидуального знания, которым обладает предприятие. Соответственно, осуществляя в период кризиса перераспределение доступных предприятию ресурсов, необходимо обратить

внимание на то обстоятельство, что стратегической основой конкурентных преимуществ современной компании является ее интеллектуальный капитал [16–18]. В подавляющем большинстве случаев интеллектуальный капитал предприятия не отражается в финансовой отчетности и его размеры не часто точно известны владельцам и руководителям. В свою очередь, успешность компании в современной экономике, ее рыночная стоимость во многом определяются именно размером ее интеллектуального капитала. Величина интеллектуального капитала компании является результатом синергетического взаимодействия составляющих его частей [19, с. 257]. Самой распространенной структуризацией интеллектуального капитала [20, 21] является его декомпозиция на человеческий, организационный и потребительский капитал<sup>3</sup> [30]. По уже устоявшейся классификации:

- Человеческий капитал – «это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, личные и лидерские черты, культура труда, которые используются индивидом или организацией для получения дохода» [31].
- Организационный капитал – «это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации» [31].
- Потребительский капитал – это «часть интеллектуального капитала, складывающаяся из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями» [31].

Ключевым элементом интеллектуального капитала организации являются люди, поскольку только они могут создавать новое знание, формулировать цели и ценности, быть носителями и распространителями неформализованных знаний.

### Опыт развития новых компетенций в условиях кризиса

Исследование примеров компаний, которые не только сохранились во время кризиса, но и приобрели

<sup>3</sup> Известны также и другие способы декомпозиции интеллектуального капитала, например, на внутренний, внешний капитал и индивидуальную компетенцию [22]; велика роль социального капитала [23 классические работы 24, 25] в настраивании и упрочении внутренних и внешних связей организации [26–28]; К. Томпсон выделяет в отдельные категории интеллектуальный и эмоциональный капиталы компании [29].



новые компетенции и способности, показывает, что ключевое значение в этом процессе имела грамотная работа с человеческим капиталом организации. В этом смысле весьма показателен опыт реструктуризации чебоксарского завода «Промприбор» [32] (сегодня это предприятие носит название «АБС ЗЭиМ Автоматизация»). Это предприятие в 1990-х гг. проводило масштабную реструктуризацию, заключающуюся в разукрупнении организационной и технологической базы при сохранении профиля и единства предприятия в целом. Одновременно предприятие переходило на рыночные принципы хозяйствования, адаптируясь к очень сложной ситуации радикальных и непрекращающихся длительное время перемен во внешней среде. В жестких условиях финансового дефицита, разрушения отлаженных производственных связей, резкого сокращения горизонтов планирования крупное предприятие трансформируется в систему малых и средних предприятий, находящихся в разной степени зависимости от материнской компании. Для преобразования из государственного предприятия в компанию, функционирующую в условиях рынка, на заводе «Промприбор» были выработаны и реализованы совершенно новые для советского предприятия компетенции:

- самостоятельного стратегического планирования;
- управления сбытовой и маркетинговой деятельностью;
- организации учета деятельности производственно-хозяйственных единиц;
- разработки системы внутренних цен;
- развития предпринимательской среды;
- управления затратами в условиях рынка;
- управления персоналом;
- целенаправленного построения корпоративной культуры и т. д.

Наблюдения за процессом реструктуризации и последующий анализ материалов, в которых этот процесс был зафиксирован, дает основания утверждать, что залогом успешного осуществления таких масштабных преобразований стали люди. Прежде всего руководство предприятия, мотивация которого была направлена не на оппортунистическое поведение и проведение спекулятивной реструктуризации, а на создание жизнеспособной, конкурентоспособной промышленной компании. Также понимание руководством того, что проводить реструктуризацию и вырабатывать новые

компетенции будут работники предприятия на всех уровнях. Поэтому была сформирована управленческая команда, принципы и стиль работы которой менялись в зависимости от этапа реструктуризации [33]. Также была проведена тщательная оценка ключевых специалистов, для того чтобы необходимая оптимизация состава работников не происходила с потерей человеческого капитала (или, как писали сами реформаторы, «золотых человеческих ресурсов») [33]. Вся дальнейшая работа по реструктуризации велась с обязательным выполнением принципов по информированию и обучению персонала. Руководители предприятия считали, что максимальная вовлеченность работников в процесс реструктуризации снижает уровень сопротивления изменениям и конфликтности, составляет серьезный резерв развития и повышения эффективности организации. Информирование работников о целях, задачах и методах реструктуризации осуществлялось на фоне непрерывного обучения всех категорий работников. Направления обучения касались и развития различных навыков работы в условиях рынка, и технологических нововведений. Регулярно проводился мониторинг степени вовлеченности и пробелов в знаниях в той или иной области по всем категориям работников. Формы информирования и обучения были самыми разнообразными: «круглые столы, учебно-практические семинары, консультации по личным вопросам, собрания бригад с участием руководства организации, местных средств информации, радио, ТВ и печати» [34]. В процессе обучения и информирования формировалась и особая корпоративная культура, соответствующая духу преобразований, повышению личной ответственности и инициативности работников, которые были совершенно необходимы для нового этапа функционирования предприятия в условиях кризисной внешней среды.

На сегодняшний момент «АБС ЗЭиМ Автоматизация»<sup>4</sup> – современное предприятие с интегрированной системой управления, системой качества, сертифицированной ТЮФ-СЕРТ (Германия) на соответствие ИСО-9001, поставщик оборудования для «Роснефти», «Газпрома», участник международных выставок по своей отрасли.

<sup>4</sup> Официальный сайт «АБС ЗЭиМ Автоматизация». URL: <http://www.zeim.ru/news/detail.php?ID=551> (дата обращения: 09.01.2017).

Другим примером того, как в сложных кризисных условиях предприятие может не только адаптироваться к ограничению ресурсов и состоянию рынка сбыта, но и пройти определенный путь развития, является деятельность компании ОАО «Галоген». Аналитический обзор деятельности этой компании химической промышленности, представленный в [35], показал, что в кризисный 2008 год ОАО «Галоген» вошло, с одной стороны, с целым комплексом накопившихся за предыдущие периоды проблем. К этим проблемам исследователи отнесли: высокую степень изношенности основных фондов, низкую рентабельность производства, проблемы со «структурой технологического капитала и недостаточными инвестициями по сравнению со значительными потребностями в обновлении основных фондов», а также «неоднократную смену собственников» и менеджеров экономического блока [35].

С другой стороны, несмотря на сложное финансовое положение, к началу кризиса ОАО «Галоген» подошло в качестве инновационного лидера в своей отрасли, который разрабатывает новые продукты, модернизирует производственные мощности и внедряет новые, проводит самостоятельные НИОКР и конкурирует в основном на внешнем рынке. Анализ представленного обзора [35] позволяет сделать вывод, что возможности инновационного лидерства даже на фоне достаточно значимых проблем в различных сферах внешней и внутренней среды предприятия во многом были обеспечены благодаря стратегии сохранения и приумножения интеллектуального капитала предприятия. Эта стратегия реализовывалась, несмотря на смену собственников и топ-менеджеров предприятия, и охватывала все компоненты нематериальных активов. В условиях финансовых ограничений предприятие вкладывает значительные средства в обучение и повышение квалификации как производственного, так и управленческого персонала. Необходимо отметить, что при смене состава работников экономического блока на предприятии удавалось сохранять ключевых специалистов служб НИОКР и управления персоналом. В компании была сохранена социальная сфера, что, по оценкам исследователей, «повышает привлекательность работодателя и способствует высокой лояльности работников» [35]. Развитию инновационного и предпринимательского потенциала работников в значительной мере способствовало

внедрение проектного принципа управления инновационным процессом. Управление осуществлялось при помощи новейших управленческих технологий в сочетании с высокой технической оснащенностью управленческого персонала. Исследователями также отмечено, что на момент обследования «новые процессы управления инновациями утвердились в корпоративной культуре компании» [35].

Таким образом, в соответствии с используемым в данной работе способом декомпозиции интеллектуального капитала можно вполне определенно сказать, что:

- внедрение новых управленческих технологий и принципов, автоматизированных систем управления, развитие корпоративной культуры, ориентированной на коллективную инновационную деятельность и открытость изменениям, привело к развитию организационного капитала предприятия;
- поддержание социальной сферы предприятия, обеспечение обучения и переподготовки работников компании, внимание к структуре и уровню квалификации как технического, так и управленческого персонала обеспечило такой уровень человеческого капитала, который дает возможность не только эффективной адаптации к условиям кризиса, но и дальнейшего инновационного развития;
- выход предприятия на международные рынки демонстрирует прирост потребительского капитала, который не может быть обеспечен без грамотных специалистов и систем управления, соответствующих мировым стандартам качества.

### Заключение

В целом представленные примеры дают возможность проследить, как в условиях ограничения ресурсов в период кризиса посредством активизации имеющихся и создания новых способностей предприятия могут сформироваться новые, конкурентоспособные компетенции. Здесь мы видим, как взаимосвязанное развитие различных частей интеллектуального капитала позволяет предприятию не только не потерять свои позиции, но и, несмотря на несовершенство своей финансовой и технологической сферы, приобрести устойчивые преимущества в области инноваций и освоить новые рынки.

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что даже при наличии адекватно выбранной

формы организационных, технологических и других изменений залогом успеха является создание команды единомышленников, вовлечение большей части персонала организации в процессы изменений и непрерывного обучения, создание атмосферы «со-

причастности», т. е. создание новой компетенции, определяющей возможности предприятия по адаптации к условиям высокой турбулентности внешней среды и ограниченности ресурсов в условиях кризиса.

#### Список литературы

1. Клейнер Г. Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. 2013. № 4. С. 73.
2. Сквозь призму кризиса: роль советов директоров российских компаний. Опрос членов советов директоров российских компаний за 2015 год // PwC. 2015. URL: [http://www.pwc.ru/ru/governance-risk-compliance/assets/rbs\\_2015\\_ru.pdf](http://www.pwc.ru/ru/governance-risk-compliance/assets/rbs_2015_ru.pdf) (дата обращения: 24.09.2016).
3. Lewis M., Brandon-Jones A., Slack N., Howard M. Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage // International Journal of Operations & Production Management. 2010. Vol. 30, No. 10. Pp. 1032–1058.
4. Barney J. B., Tyler B. The attributes of top management teams and sustained competitive advantage // Managing the high technology firms. JAI Press, Nueva York, 1990.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120.
6. Coff R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power // Organization science. 1999. Vol. 10, No. 2. Pp. 119–133.
7. Пирс П. Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
8. McKee D. O., Varadarajan P. R., Pride W. M. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective // The Journal of Marketing. 1989. Pp. 21–35.
9. Kraatz M. S., Zajac E. J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence // Organization Science. 2001. Vol. 12, No. 5. Pp. 632–657.
10. Васильева В. Стратегические ресурсы и компетенции в рамках стратегического потенциала организации // Российский экономический интернет-журнал. 2009.
11. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study // Strategic management journal. 2003. Vol. 24, No. 2. Pp. 97–125.
12. Oktemgil M., Greenley G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies // European Journal of Marketing. 1997. Vol. 31, No. 7. Pp. 445–466.
13. McConnell C., Brue S. Economics. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
14. Савчук В. П. Управление предприятием в условиях кризиса: что делать, если случился кризис // Экономика и менеджмент. Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. С. 302.
15. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. ИКСИ, 2005. 192 с.
16. Гэлбрейт Д. К. Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1979. 390 с.
17. Prajogo D. I., Oke A. Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments // International Journal of Operations & Production Management. 2016. Vol. 36, No. 9. Pp. 974–994.
18. Stefano Zambon D., Dumay J. A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure // Journal of Intellectual capital. 2016. Vol. 17, No. 1. Pp. 168–184.
19. Choo C. W., Bontis N. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. Oxford University Press, 2002. 768 с.
20. Stewart T., Ruckdeschel C. Intellectual capital: The new wealth of organizations. Wiley Online Library, 1998.
21. Brooking A. Intellectual capital. Cengage Learning EMEA, 1996. 204 с.
22. Sveiby K. E. The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers, 1997.
23. Coleman J. S. Foundations of social theory // Cambridge MA (Belknap). 1990. P. 993.
24. Bourdieu P. The forms of capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / ed. Richardson J. New York, NY: Greenwood Press, 1986. Pp. 46–58.
25. Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital // Journal of democracy. 1995. Vol. 6, No. 1. Pp. 65–78.
26. Lins K. V., Servaes H., Tamayo A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis, 2016.
27. Barroso-Castro C., Villegas-Periñan M. d. M., Casillas-Bueno J. C. How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance // Strategic Organization. 2016. Vol. 14, No. 1. Pp. 6–31.

28. Baker W. E., Grinstein A., Harmancioglu N. Whose innovation performance benefits more from external networks: entrepreneurial or conservative firms? // *Journal of Product Innovation Management*. 2016. Vol. 33, No. 1. Pp. 104–120.
29. Thomson K. Emotional capital: Maximising the intangible assets at the heart of brand and business success. Capstone, 2001.
30. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, 1997.
31. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 400 с.
32. Ляпунов С. И. Стратегическое планирование – дань моде или необходимость? // Стратегическое планирование и развитие предприятия: тезисы докладов и сообщений Первого всероссийского симпозиума. Москва, 11–12 апреля 2000 г. / под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2000.
33. Клейнер Г. Б., Хайниш С., Баранов П., Ляпунов С. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий. М.: КОНСЭКО, 1998. 144 с.
34. Ляпунов С., Лузин А. Реструктуризация предприятий в период переходной экономики. Как снизить социальные потери и рационально передавать опыт? URL: <http://altrc.ru/library/27/481/> (дата обращения: 15.10.2016).
35. Гончар К. Р., Голикова В. В. Инновационное поведение предприятия: ОАО «Галоген» // *Российский журнал менеджмента*. 2009. Т. 7, № 3. С. 113–138.

Дата поступления 19.01.2017

Дата принятия в печать 30.03.2017

Дата онлайн-размещения 25.06.2017

© Данилина Я. В., 2017

## References

1. Kleiner G. B. Theory of a firm – strategy of an enterprise – microeconomic policy of the state, *Vestnik Rossiiskogo gumanitarnogo nauchnogo fonda*, 2013, No. 4, p. 73 (in Russ.).
2. Through the prism of a crisis: the role of Boards of Directors of the Russian companies. Poll of the members of Boards of Directors of the Russian companies in 2015, *PwC*, 2015, available at: [http://www.pwc.ru/governance-risk-compliance/assets/rbs\\_2015\\_ru.pdf](http://www.pwc.ru/governance-risk-compliance/assets/rbs_2015_ru.pdf) (access date: 24.09.2016) (in Russ.).
3. Lewis M., Brandon-Jones A., Slack N., Howard M. Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, 2010, vol. 30, No. 10, pp. 1032–1058.
4. Barney J. B., Tyler B. The attributes of top management teams and sustained competitive advantage, *Managing the high technology firms*, JAI Press, Nueva York, 1990.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 1991, vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
6. Coff R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization science*, 1999, vol. 10, No. 2, pp. 119–133.
7. Pirs II D., Robinson R. *Strategic management*, Saint Petersburg: Piter, 2013, 560 p. (in Russ.).
8. McKee D. O., Varadarajan P. R., Pride W. M. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *The Journal of Marketing*, 1989, pp. 21–35.
9. Kraatz M. S., Zajac E. J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence, *Organization Science*, 2001, vol. 12, No. 5, pp. 632–657.
10. Vasil'eva V. Strategic resources and competences within the frameworks of the strategic potential of an organization, *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal*, 2009 (in Russ.).
11. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic management journal*, 2003, vol. 24, No. 2, pp. 97–125.
12. Oktengil M., Greenley G. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies, *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, No. 7, pp. 445–466.
13. McConnell C., Brue S. *Economics*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: McGraw-Hill, 1990.
14. Savchuk V. P. Management of an enterprise under crisis: what to do if a crisis occurred, *Ekonomika i menedzhment. Strategiya + Finansy: bazovye znaniya dlya rukovoditelei*, Moscow, BINOM. Laboratoriya znaniy, 2012, 302 p. (in Russ.).
15. Ono T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, IKSI, 2005, 192 p. (in Russ.).
16. Gelbreit D. K. *Economics and the Public Purpose*, Progress, 1979, 390 p. (in Russ.).
17. Prajogo D. I., Oke A. Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments, *International Journal of Operations & Production Management*, 2016, vol. 36, No. 9, pp. 974–994.
18. Dumay J. A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure, *Journal of Intellectual capital*, 2016, vol. 17, No. 1, pp. 168–184.



19. Choo C. W., Bontis N. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002. 768 p.
20. Stewart T., Ruckdeschel C. *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, Wiley Online Library, 1998.
21. Brooking A. *Intellectual capital*, Cengage Learning EMEA, 1996, 204 p.
22. Sveiby K. E. *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler Publishers, 1997.
23. Coleman J. S. *Foundations of social theory*, London, Cambridge MA (Belknap), 1990, p. 993.
24. Bourdieu P. The forms of capital, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J. Richardson, New York, NY: Greenwood Press, 1986, pp. 46–58.
25. Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital, *Journal of democracy*, 1995, vol. 6, No. 1, pp. 65–78.
26. Lins K. V., Servaes H., Tamayo A. *Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis*, 2016.
27. Barroso-Castro C., Villegas-Periñan M. D. M., Casillas-Bueno J. C. How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance, *Strategic Organization*, 2016, vol. 14, No. 1, pp. 6–31.
28. Baker W. E., Grinstein A., Harmancioglu N. Whose innovation performance benefits more from external networks: entrepreneurial or conservative firms?, *Journal of Product Innovation Management*, 2016, vol. 33, No. 1, pp. 104–120.
29. Thomson K. *Emotional capital: Maximising the intangible assets at the heart of brand and business success*, Capstone, 2001.
30. Edvinsson L., Malone M. S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, 1997.
31. Gaponenko A. L., Orlova T. M. *Knowledge management. How to turn knowledge into capital*, Moscow: Eksmo, 2008, 400 p. (in Russ.).
32. Lyapunov S. I. Strategic planning – attempt to follow the fashion or necessity? *Strategic planning and development of an enterprise: theses of reports and works of the 1st All-Russia symposium*. Moscow, April 11–12, 2000, ed. G. B. Kleiner, Moscow: TsEMI RAN, 2000 (in Russ.).
33. Kleiner G. B., Khainish S., Baranov P., Lyapunov S. *Small business development based on reorganization of large enterprises*, Moscow: KONSEKO, 1998, 144 p. (in Russ.).
34. Lyapunov S., Luzin A. *Restructuring of enterprises during transitional economics. How to reduce social costs and transmit experience rationally?*, available at: <http://altrc.ru/library/27/481/> (access date: 15.10.2016) (in Russ.).
35. Gonchar K. R., Golikova V. V. Innovative behavior of an enterprise: “Galogen” Open Corporation, *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2009, vol. 7, No. 3, pp. 113–138 (in Russ.).

Received 19.01.2017

Accepted 30.03.2017

Available online 25.06.2017

© Danilina Ya. V., 2017

#### Информация об авторе

Данилина Ярослава Владимировна, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук

Адрес: г. Москва, Нахимовский пр-т, 47, тел.: +7 (499) 129-10-11

E-mail: [yavdanilina@yandex.ru](mailto:yavdanilina@yandex.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6010-1768>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/I-6001-2017>

#### Information about the author

Yaroslava V. Danilina, PhD (Economics), Leading Researcher, Central Institute for Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences

Address: 47 Nakhimovskiy prospect, Moscow, tel.: +7 (499) 129-10-11

E-mail: [yavdanilina@yandex.ru](mailto:yavdanilina@yandex.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6010-1768>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/I-6001-2017>