

<https://doi.org/10.21122/2227-1031-2019-18-1-82-88>

УДК 338.2

## Источники конкурентного преимущества фирм: взгляд школ стратегий

Асп. М. А. Громова<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Белорусский национальный технический университет (Минск, Республика Беларусь)

© Белорусский национальный технический университет, 2019  
Belarusian National Technical University, 2019

**Реферат.** Проведен анализ подходов к трактовке источника конкурентного преимущества в различных школах стратегического менеджмента. Систематизируя концепции и подходы зарубежных и отечественных исследователей в рамках той или иной школы стратегии, автор исходила из концепции Лакатоса о возможности одновременного существования и конкуренции различных научно-исследовательских программ. В науке стратегического менеджмента не существует никаких препятствий для сравнения конкурирующих теорий в обосновании источников стратегического конкурентного преимущества: внутренняя логичность теории выступает основанием сравнения качества вербальных либо формальных моделей школ, а рассмотрение успешных/неуспешных стратегий в современной динамично меняющейся экономике позволяет наработать материал для эмпирической проверки моделей. Целью данной статьи является оценка перспективности научно-исследовательских программ различных школ стратегии в разрезе их взглядов на источники конкурентного преимущества. Эволюция науки и практики стратегического менеджмента привела к смещению акцента в понимании фирмы как набора не бизнес-единиц, а ресурсов и компетенций, что способствовало занятию доминирующего положения в стратегическом менеджменте ресурсной концепцией стратегии. Поиск источников конкурентного преимущества сместился в сторону специфических ресурсов, которыми обладает фирма. Такой подход закладывает прочные основы для качественного анализа сильных и слабых сторон организации, формируя устойчивое долгосрочное преимущество на основе выработки и защиты внутренних ресурсов фирмы. Исследование источников конкурентного преимущества с позиций концепции динамических способностей фирмы (современного этапа развития ресурсной концепции) представляется наиболее перспективным, поскольку оно основано на эндогенном характере источников преимуществ, отказывается от неправдоподобных допущений, подчеркивает значимость предпринимательского фактора.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, конкурентное преимущество, школы стратегии, концепция динамических способностей, научно-исследовательская программа

**Для цитирования:** Громова, М. А. Источники конкурентного преимущества фирм: взгляд школ стратегий / М. А. Громова // *Наука и техника*. 2019. Т. 18, № 1. С. 82–88. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2019-18-1-82-88>

## Sources of Company's Competitive Advantages: Outlook of Strategy Schools

M. A. Hromava<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Belarusian National Technical University (Minsk, Republic of Belarus)

**Abstract.** The paper analyzes approaches to interpretation of a competitive advantage source in various schools of strategic management. Systematizing concepts and approaches of foreign and national researchers within the framework of this or that strategy school the author of the paper gives preference to the Lakatos concept that various scientific-research programs may coexist and compete simultaneously. Strategic management science does not have any obstacle to compare competing theories in justifying sources of strategic competitive advantage. An internal logic of a theory serves as the basis to compare quality

---

### Адрес для переписки

Громова Мария Алексеевна  
Белорусский национальный технический университет  
ул. Я. Коласа, 14,  
220013, г. Минск, Республика Беларусь  
Тел.: +375 17 292-60-80  
marygromova@mail.ru

### Address for correspondence

Hromava Maryia A.  
Belarusian National Technical University  
14 Ya. Kolasa str.,  
220013, Minsk, Republic of Belarus  
Tel.: +375 17 292-60-80  
marygromova@mail.ru

of verbal or formal school models, and consideration of successful / unsuccessful strategies in modern dynamically developing economy makes it possible to obtain data for empirical verification of the models. Purpose of the paper is to evaluate prospects of scientific-research programs proposed by various strategy schools in the context of their approaches to sources of competitive advantage. Evolution of science and practice in strategic has led to shift in emphasis for understanding a company not as a set of business units but as a set of resources and competencies that contributed to obtaining a dominant position in strategic management of resource-based strategy concept. Search for sources of competitive advantage has been shifted to specific resources which a company possess. Such approach lays a solid foundation for a qualitative analysis of strong and weak points of the organization while forming a sustainable long-term advantage based on the development and protection of company's internal resources. Research of competitive advantage resources from the perspective of the concept of company's dynamic abilities (modern stage of resource-based concept development) is considered as the most promising one because it is based on endogenous nature of advantage sources. This approach rejects implausible assumptions and emphasizes importance of an entrepreneurial factor.

**Keywords:** strategic management, competitive advantage, strategy schools, concept of dynamic capabilities, scientific-research program

**For citation:** Hromava M. A. (2019) Sources of Company's Competitive Advantages: Outlook of Strategy Schools. *Science and Technique*. 18 (1), 82–88. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2019-18-1-82-88> (in Russian)

## Введение

Нарастание конкуренции в глобализирующемся мире требует от фирм регулярных усилий по формированию конкурентоспособности, поиску стратегического конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество является результатом имплементации стратегии фирмы. Различные школы стратегии отличаются по трактовке источников формирования стратегического преимущества: одни видят основной характер отрасли, в которой оперирует предприятие, другие – процессы, ресурсы и компетенции самой организации.

Развитие источника преимущества является определяющим элементом разработки и реализации стратегии фирмы. Различные школы стратегического менеджмента по-разному трактуют причины, источники и процесс происхождения конкурентных преимуществ, потому от выбора подхода зависит фокусировка практиков в процессе разработки и реализации стратегии на том или ином возможном источнике преимущества.

Цель исследований – оценка перспективности научно-исследовательских программ различных школ стратегии в разрезе их взглядов на источники конкурентного преимущества.

В статье рассмотрены следующие вопросы: отличие подходов Куна и Лакатоса к логике развития научного знания и показана перспективность применения последнего к анализу общественных наук; представлены взгляды различных школ стратегии на источники конкурентного преимущества; оценена перспективность школ стратегии как исследовательских программ.

## Концепция научно-исследовательских программ И. Лакатоса

В методологии науки сложилось несколько подходов к объяснению роста научного знания. Для естественных наук свойственна парадигмальная теория Т. Куна [1], в соответствии с которой развитие науки осуществляется посредством смены научных парадигм. Научная парадигма представляет собой взаимосвязанный набор научных достижений, в течение определенного времени обеспечивающих общепризнанное понимание модели мироустройства. Для научного сообщества парадигма выступает как совокупность теорий, ценностей, методологии и инструментов анализа – своего рода дисциплинарная матрица. Накопление эмпирической базы несоответствия явлений реального мира теоретической парадигме ведет к научной революции – выдвижению новых научных идей и формированию новой дисциплинарной парадигмы.

Альтернативный подход был предложен И. Лакатосом [2]. Согласно концепции Лакатоса, основной единицей анализа развития научного знания должна быть исследовательская программа. Она состоит из таких структурных элементов, как «жесткое ядро», «защитный пояс», «положительная эвристика», «отрицательная эвристика».

В состав жесткого ядра входят фундаментальные, неопровержимые теории. Защитный пояс призван защищать жесткое ядро посредством вспомогательных теорий. По мнению Лакатоса, вместо изменения элементов жесткого ядра следует развивать образующие защит-

ный пояс вспомогательные гипотезы. На защитный пояс приходится основное давление проверок, и он должен выдержать удар с их стороны – приспособливаться, переделываться вплоть до полной замены. Если исследовательская программа объясняет больше, чем конкурирующая, то вытесняет последнюю, и эта конкурирующая программа может быть устранена [2, с. 323, 473].

Положительная и отрицательная эвристика – это правила, которые помогают определить ракурс применения исследовательской программы. Правила положительной эвристики позволяют видоизменять программу так, чтобы сохранить или улучшить ее. Отрицательная эвристика помогает миновать неправильные пути познания. Исследовательская программа может быть прогрессирующей и регрессирующей. Канон прогрессирующей исследовательской программы – предсказание новых успешных фактов, а регрессирующей – несвоевременное истолкование случайных открытий или предвиденных и открываемых фактов конкурирующей программой.

По мнению авторитетного методолога науки О. И. Ананьина [3], подход Т. Куна нетипичен для социальных наук. Версия И. Лакатоса является более убедительной. В стратегическом управлении поиск единой парадигмы осложнен тем, что многие теории строятся на междисциплинарном фундаменте. Кроме того, в соответствии с идеями Куна невозможно сравнение парадигм, в то время как не существует никаких препятствий для сравнения конкурирующих теорий в обосновании источников стратегического конкурентного преимущества. Последнее подтверждается одновременным существованием многих школ стратегии.

### **Взгляды школ стратегии на источники конкурентного преимущества**

Наука стратегического менеджмента обладает всеми характеристиками научности: причинно-следственный детерминизм, построение и применение количественных и вербальных теоретических моделей, наличие эмпирического базиса исследования, системный характер организации знания, возможность эмпирической проверки гипотез [4, с. 88]. Предметом стратегического менеджмента является выясне-

ние источников и механизмов создания и обеспечения конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих присвоение недоступным другим экономическим рент [4, с. 52].

Различные школы стратегии по-разному понимают происхождение конкурентного преимущества. Из всего разнообразия школ стратегий для анализа мы выбрали школы проектирования, планирования, позиционирования и ресурсную концепцию в ее базовом варианте и в варианте динамических способностей фирмы.

*Школа проектирования (дизайна)* является одной из двух, положивших начало теоретическому осмыслению стратегии. Ее ярчайшие представители – Чандлер и Эндрюс – считали правильной стратегией фирмы соответствие внешней среде, подводя под данный тезис мощный инструментарий в виде организационной структуры и SWOT-анализа. Чандлер источником конкурентного преимущества считал соответствие организационной структуры выбранной стратегии развития, что обеспечит эффективность всех управленческих решений [5]. В определенный момент роста преимущество получают те фирмы, которые меняют организационную структуру на дивизиональную, соответствующую стратегии диверсификации. Такой подход способствовал отделению стратегического управления от операционного и рыночной функции – от административной. Как результат – оптимальное использование и распределение ресурсов (как капитала в финансовом и натуральном видах, так и технических и управленческих умений) между различными структурными и географическими подразделениями фирмы. Эндрюс представил компанию как открытую внешней среде систему, которая посредством анализа своих сильных и слабых сторон должна приспособливаться к угрозам и возможностям внешней среды в поисках собственной отличительной компетенции.

Таким образом, источником конкурентного преимущества в школе проектирования выступает изменение стратегии и организационной структуры в ответ на изменяющуюся внешнюю среду, и возможно более полное и глубокое познание будущих изменений.

*Базовая идея школы планирования* заключается в детализированной координации всех плановых установок. Школа планирования воз-

ника практически в одно и то же время со школой проектирования: ее важнейшим представителем является И. Ансофф. Школа разделяет взгляд школы дизайна в отношении того, что анализ базируется на сочетании внутренней и внешней сред. Однако концепция Ансоффа была обратна модели SWOT: он считал, что процесс планирования практически представляет суть стратегии, при этом идея заключалась в том, чтобы в анализе идти от будущего к настоящему. Модель стратегического планирования Ансоффа состояла в последовательном процессе принятия стратегических решений. Он разделил все решения менеджмента компании на три группы: стратегические (о продуктах и рынках), административные (об организационной структуре и распределении ресурсов) и оперативные (о бюджетировании и контроллинге) [6]. Ключевым элементом стратегии является процесс планирования производственной и финансовой деятельности, по возможности, максимально детализированный. При этом невозможность познания будущего ограничивает возможности планирования.

Одним из вариантов учета возможных изменений внешней среды в школе является технология сценарного планирования, которую разработала компания Shell в конце 1960-х гг. и которая продемонстрировала успешность. Сценарии первого поколения заключались в разделении «предопределенных элементов» и «неопределенностей», а целью этих сценариев было не действие, а понимание системы, идентификация заранее определенных элементов и принятие связей между разными силами и событиями, управляющими системой. Разработка следующего сценария заключалась во внимательном наблюдении основных участников (производителей нефти, потребителей и самой компании) для понимания сил и колебаний, которые придают системе характер и определяют ее будущее. Помимо необходимости рассматривать каждого участника отдельно и как часть группы, было обнаружено, что при анализе возможных вариантов развития событий «мягкие» данные являются столь же важными, как и «жесткие». Например, поскольку японцы начинают беспокоиться, когда сталкиваются с возможным отказом от импорта, любая напряженность в отношении поставок нефти будет

особенно сложной. Кроме того, они проектируют на многонациональные нефтяные компании тип поведения, который они ожидают от своих компаний в условиях кризиса: предоставление лояльности Родине и игнорирование остального мира. Такое отношение добавило бы вероятной напряженности в отношении поставок нефти.

По базовому прогнозу Shell, цены на нефть должны были значительно возрасти к концу 1975 г., поскольку большинство нефтедобывающих стран достигнут технического предела своих возможностей к 1976 г., в то время как другие будут неохотно увеличивать объем производства из-за неспособности поглощать дополнительные доходы [7]. После сбора и анализа данных образовывалось ядро неопределенностей и происходило увеличение численности предопределенных элементов. Сценарии выглядели, как набор возможных фьючерсов, и были декомпозированы в двух семействах А и В. В основу сценария А были положены допущение о нарушении поставок нефти, пересмотр соглашений о ценах Ираном в 1975 г. (но случилось это в 1973-м), что приведет к энергетическому кризису. Этот сценарий был воспринят руководством, как процесс поиска новых скважин, возведения заводов, расширения рынка и т. д. Набор сценариев В оспаривал предположения, лежащие в основе семейства А, и предусматривал либо низкий экономический рост в течение 10 лет для удовлетворения спроса на нефть (В1), что являлось неправдоподобным, либо уступки потребителей, которые дальновидно сократят спрос на нефть (В2). Наконец, сценарий В3 требовал создания огромных запасов нефти, что было в короткий срок невозможно. Разработка моделей развития позволила компании подготовиться к гораздо более серьезному экономическому спаду, чем даже ожидалось.

Г. Минцберг [8] дополнил модель стратегического планирования выделением стадий планирования: постановка задач, внешний и внутренний аудит, оценка стратегии, операционализация стратегии и программирование процесса. Кроме того, он высказал плодотворную идею о развивающейся стратегии.

Таким образом, источником конкурентного преимущества в школе планирования высту-

пает формальный, по возможности детальный процесс планирования.

Основополагающим исследованием в *школе позиционирования* лежит книга М. Портера [9], трактовавшая результативную стратегию как выбор компанией выгодной рыночной позиции. В школе позиционирования построение стратегии рассматривается как аналитический процесс, но при этом значение имеет не только процесс формирования, но и стратегия как таковая, причем ее выводы носят предписывающий характер [10, с. 47]. Портер сводит многообразие стратегий к трем типовым для опознания позиции в отрасли – лидерство по издержкам, дифференцирование продукта и фокусирование. Сущность стратегии зависит от устройства экономических отношений в отрасли и состоит в максимальном смягчении отраслевой конкуренции, причем под конкурентными силами Портер понимал не только производителей аналогичных продуктов, но и поставщиков ресурсов, клиентов, потенциальных конкурентов. Правильное позиционирование на рынке обеспечивает возможность получения более высокой прибыли, даже оперируя при этом ограниченным набором товаров/услуг. В определенном смысле набравшую популярность десятилетие назад концепцию «голубого океана» [11] можно считать разновидностью портеровского подхода: задачей является поиск рыночной ниши, обеспечивающей краткосрочное состояние монополии.

Таким образом, источник конкурентного преимущества фирмы в соответствии со школой позиционирования – это грамотное сегментирование рынка и правильное позиционирование фирмы.

*Ресурсная концепция стратегии* основана на идее ключевых компетенций – тех отличительных черт и организационных способностей фирмы, которые являются источниками экономических рента и определяют устойчивые долгосрочные конкурентные преимущества. Согласно исследованиям К. Прахалада и Г. Хамела [12, с. 23], «источники конкурентных преимуществ следует искать в способности руководства компании консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного значения в компетенции, которые наделяют отдельные бизнес-единицы потенциалом

быстрой адаптации к изменяющимся возможностям бизнеса».

Пример успешного применения ключевых компетенций – японские компании, которые постоянно находятся в состоянии прогресса: создают новые рынки, изобретают новую продукцию, улучшают характеристики продуктов на зрелых рынках. Диверсифицированная корпорация при этом в производстве различных товаров использует основные компетенции, которые являются результатом коллективного обучения, как, к примеру, компания Canon, выпускающая не только копировальные машины, но и медицинское оборудование. Авторы проводят аналогию диверсифицированной корпорации с деревом, жизнедеятельность которого обеспечивается корневой системой (подобие набору ключевых компетенций корпорации, которые и должны стать фокусом анализа источников конкурентных преимуществ), в то время как анализ продукции не может объяснить данный феномен подобно тому, как нельзя понять силу дерева, анализируя его листву [12].

Смещение акцента в понимании фирмы не как набора бизнес-единиц, а как набора ресурсов и компетенций, способствовало занятию ресурсной концепцией доминирующего положения в стратегическом менеджменте. Соответственно и поиск источников конкурентного преимущества сместился в сторону специфических ресурсов, которыми обладает фирма.

Дальнейшее развитие ресурсной концепции происходило в направлении выделения динамических способностей фирмы из разновидности ресурсов в приоритетный источник конкурентных преимуществ. Главное отличие данной концепции от прежнего подхода заключается в признании роли организационных (предпринимательских) факторов в долгосрочном успехе фирмы [13], в том, что основной источник конкурентных преимуществ лежит не в лучшем отборе ресурсов, а в большей эффективности в их размещении [4, с. 354]. Признание предпринимательства и внутреннего предпринимательства как стратегической силы соответствует сегодняшнему уровню понимания значимости фактора обучения как внутрифирменного институционального процесса в создании ресурсов.

Таким образом, источником конкурентных стратегических преимуществ является способ-

ность фирм создавать варианты наиболее эффективного использования ресурсов.

### **Перспективность школ стратегии как исследовательских программ**

Возможность сравнения различных исследовательских программ в социальных дисциплинах является важным фактором развития науки. В стратегическом менеджменте основанием сравнения могут выступать наличие причинно-следственных связей между успешными стратегиями достижения конкурентных преимуществ и результатами деятельности фирм и прогностические способности теории.

Рассмотренные выше школы могут быть классифицированы по основанию экзо- или эндогенности источников конкурентного преимущества. Школы проектирования, позиционирования и в несколько меньшей степени планирования считают, что источник конкурентного преимущества находится вне самой фирмы, в то время как ресурсная концепция и концепция динамических способностей настаивают на эндогенности данного фактора. Второй подход представляется нам более верным, поскольку располагать источник преимущества во внешней среде методологически неверно. Остается неясным – каким образом фирмы «захватывают» данный источник – ведь не по случайному же распределению. К примеру, грамотное сегментирование рынка, правильное позиционирование требуют определенной подготовленности менеджмента компании, что, скорее, соответствует концепции динамических способностей.

Важным представляется отношение теорий к возможности прогнозирования будущего. Явный недостаток школ планирования и проектирования – допущение об эргодичности мира, что обуславливает формирование стратегии исходя из предсказанных изменений внешней среды. Концепция динамических способностей требует проактивной, но постоянно корректируемой стратегии в реальном времени. Такой же подход разделяет теория «развивающейся стратегии» школы планирования.

Вместе с тем нельзя согласиться с подходом школы планирования и ресурсной концепции, что источником преимущества может являться обладание неким ресурсом или некой эффективной управленческой технологией (например,

формализованным планированием). Для логического подтверждения такой возможности необходимо, чтобы некоторые фирмы обладали данными ресурсами, а остальным фирмам они были недоступны. В действительности же все крупные корпорации реализовали у себя плановую парадигму, и, кстати, далеко не все стратегии были успешными – в ряде случаев было обеспечено достижение только усредненных результатов. Тем более сложно говорить в современном мире о недоступности каких-либо материальных или финансовых ресурсов.

В выгодном свете выглядит концепция динамических способностей фирмы и в отношении природы рента, обладание которыми обеспечивается конкурентным преимуществом. В стратегическом менеджменте выделяют рикардианские, чемберлианские (портеровские) и шумпетерианские ренты [13]. В основе рикардианских рента лежит обладание лучшими ресурсами (школы планирования, проектирования, ресурсная концепция). Как отмечалось выше, нехватка ресурсов все менее актуальна по мере движения хозяйственной системы к экономике знаний, которые выступают, как неисчерпаемый ресурс. Тем не менее обладание уникальным специфическим ресурсом при выстроенных защитных механизмах может обеспечить временное конкурентное преимущество. Чемберлианские ренты основаны на логике отраслевой организации и стратегического конфликта в конкурентной среде (школа позиционирования). Генерирование картеля и монополизация сегмента рынка, как явления временные, также обеспечивают только временное конкурентное преимущество. Наконец, шумпетерианские ренты (концепция динамических способностей) обеспечиваются предпринимательскими силами организации – и в современных условиях нарастания конкуренции, перманентного технологического обновления являются наиболее перспективными.

Таким образом, исследование источников конкурентного преимущества с позиций концепции динамических способностей фирмы представляется наиболее перспективным, поскольку основано на эндогенном характере источников преимуществ, отказывается от неправдоподобных допущений, подчеркивает значимость предпринимательского фактора.

## ВЫВОД

На основе компаративного анализа взгляда различных школ стратегии на источники конкурентных преимуществ фирмы сделан вывод о перспективности подхода концепции динамических способностей фирмы – современного этапа развития ресурсной концепции. Предпочтительность данного подхода обеспечивается эндогенной трактовкой источников преимуществ, обоснованностью допущений анализа и значимостью роли предпринимателя. Стратегия, основанная на применении данного подхода, заключается в идентификации специфического ресурса/разработке уникальных компетенций фирмы и выстраивании защитных механизмов, обеспечивающих невозможность копирования, а значит, устойчивость долгосрочного преимущества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кун, Т. Структура научных революций / Т. Кун. М.: Прогресс, 1977. 300 с.
2. Лакатос, И. Фальсификация и методология исследовательских программ / И. Лакатос. М.: Медиум, 1995. 180 с.
3. Ананьин, О. И. Экономическая наука в зеркале методологии / О. И. Ананьин // Вопросы философии. 1999. № 10. С. 135–151.
4. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербург. гос. ун-та, 2006. 548 с.
5. Чандлер, А. Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме / А. Д. Чандлер // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. С. 91–122.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
7. Wack, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead [Electronic Resource] / P. Wack. 1985. Mode of access: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>. Date of access: 01.06.2018.
8. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
9. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. М.: Альпина Паблишер, 2016. 456 с.
10. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. М.: Альпина Паблишер, 2012. 368 с.
11. Ким, У. Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / У. Ч. Ким, Р. Моборн. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 304 с.
12. Прахалад, К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербург-

ского университета. Сер. Менеджмент. 2003. № 3. С. 18–44.

13. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2003. № 4. С. 133–183.

Поступила 26.06.2018

Подписана в печать 03.09.2018

Опубликована онлайн 30.01.2019

## REFERENCES

1. Kuhn T. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Enlarged (2<sup>nd</sup> ed.). Chicago, University of Chicago Press. 210.
2. Lakatos I. (1995) *Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes*. Moscow, Medium Publ. 180 (in Russian).
3. Anan'in O. I. (1999) Economics in the Mirror of Methodology. *Voprosyi Filosofii = Russian Studies in Philosophy*, (10), 131–151 (in Russian).
4. Katkalo V. S. (2006) *Evolution of Strategic Management Theory*. Saint-Petersburg, Publishing House of Saint-Petersburg State University. 548 (in Russian).
5. Chandler A. D. (2003) The Functions of the HQ Unit in the Multi-Business Firm. *Rossiyskii Zhurnal Menedzhmenta = Russian Management Journal*, 1 (1), 91–122 (in Russian).
6. Ansoff I. (2009) *Strategic Management*. Saint-Petersburg, Piter Publ. 344 (in Russian).
7. Wack P. (1985) *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*. Available at: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead> (Accessed 1 June 2018).
8. Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. (2001) *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. Saint-Petersburg, Piter Publ. 688 (in Russian).
9. Porter M. (2016) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow, Alpina Publisher Publ. 456 (in Russian).
10. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2012) *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Moscow, Alpina Publisher. 368 (in Russian).
11. Kim W.C., Mauborgne R. (2016) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ. 304 (in Russian).
12. Prahalad C. K., Hamel G. (2003) The Core Competence of the Corporation. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya "Menedzhment" = Vestnik of Saint Petersburg University. Series "Management"*, (3), 18–44 (in Russian).
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (2003) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya "Menedzhment" = Vestnik of Saint Petersburg University. Series "Management"*, (4), 133–183 (in Russian).

Received: 26.06.2018

Accepted: 03.09.2018

Published online: 30.01.2019