

# ЭКОНОМИКА АПК

## ECONOMY OF AGRARIAN-INDUSTRIAL COMPLEX

УДК 338.43  
ББК 65.32-21  
Б 44

**Р.К. Бельмехов**

*Кандидат экономических наук, главный специалист ОАО «Банк Москвы», г. Майкоп. Тел.: (952) 980 88 89.*

**Е.Н. Захарова**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. E-mail: zahar-e@yandex.ru*

**А.А. Керашев**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления экономического факультета Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. E-mail: kerashev@mail.ru*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМО-ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СУБЪЕКТОВ АГРОБИЗНЕСА

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье рассмотрена специфика ресурсного потенциала аграрной сферы; приведена совокупность принципов управления ресурсным потенциалом; показана роль адаптивной системы управления ресурсами предприятия, предложен механизм управления динамическими способностями предприятия, лежащий в основе функционирования такой системы; показано, что система управления ресурсным потенциалом предприятия включает в себя структурирование, группирование и задействование ресурсов.

**Ключевые слова:** агробизнес, сельскохозяйственное предприятие, ресурсный потенциал, частные потенциалы, адаптивная система управления, динамические способности, системно-динамический подход, структурирование, группирование и задействование ресурсов.

**R.K. Belmekhov**

*Candidate of Economic Sciences, Chief Specialist of «Bank of Moscow», Maikop. Ph.: (952) 980 88 89.*

**E.N. Zakharova**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economics and Management Department of Adyghe State University, Maikop. E-mail: zahar-e@yandex.ru*

**A.A. Kerashev**

*Doctor of Economics, Professor of Economics and Management Department, Vice-rector for continuing education and innovation activities, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (918) 425 55 60, e-mail: kerashev@mail.ru*

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE SYSTEM-DYNAMIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE SUBJECTS OF AGRICULTURAL BUSINESS

**Abstract.** The scientific article considers the specifics of the resource potential of the agrarian sector. It reveals a set of principles of management and resource potential. The paper shows the role of the adaptive enterprise resource planning. The author proposes a mechanism for controlling the dynamic capabilities of the enterprise which is the basis of such system. He draws a conclusion that the system control and resource potential of the enterprise includes structuring, grouping and utilization of resources.

**Keywords:** agricultural business, agricultural enterprise, resource potential, private capacities, adaptive control system, dynamic capabilities, system-dynamic approach, structuring, grouping and utilization of resources.

В современной экономике успешное развитие сельскохозяйственного предприятия является результатом рационального управления, основанного на использовании возможностей этого предприятия, обусловленных наличием у него соответствующего потенциала. Потенциал как экономическая категория представляет собой возможность и готовность экономических субъектов сосредоточить свои усилия на тех сферах деятельности, в которых у них имеются либо абсолютные, либо сравнительные преимущества [1]. При этом можно отметить несколько подходов в развитии научных представлений о потенциале. Сторонники первого направления считают, что потенциал выступает как совокупность необходимых для функционирования и развития предприятия ресурсов, главным образом, непосредственно связанных с функционированием производства. С точки зрения представителей второго подхода потенциал представляет собой систему материальных и трудовых факторов, обеспечивающих достижение целей производства. Наконец, приверженцы третьей точки зрения рассматривают потенциал как способность комплекса ресурсов решать поставленные перед предприятием задачи.

К основным составляющим категории «потенциал предприятия» относят следующие частные потенциалы: ресурсный; технологический; производственный; финансовый; трудовой; интеллектуальный; кадровый; организационный; технический; научно-технический; инновационный;

коммерческий; управленческий; инвестиционный; информационный; рыночный; сбытовой; маркетинговый; конкурентный; экспортный; стратегический и образовательный потенциалы [2].

В контексте функционирования социально-экономических систем, к которым относится любое предприятие, его потенциал, по нашему мнению, представляет собой совокупность ресурсов. В частности, успешность функционирования сельскохозяйственной организации в значительной мере определяется ее наделенностью ресурсами, их структурой, скоростью обновления, эффективностью использования, уровнем развитости и специализированности ресурсов. В масштабах предприятия все эти факторы определяются его ресурсным потенциалом. При этом сам ресурсный потенциал формируется как некая комбинация различных групп имеющихся у предприятия агробизнеса ресурсов.

Ресурсный потенциал аграрной сферы формируется при взаимодействии природно-климатических условий и основных производственных факторов сельского хозяйства: количества и качества земель сельскохозяйственного назначения, состояния материально-технической базы, наличия трудовых ресурсов, занятых в сельскохозяйственном производстве [3].

В связи с вышесказанным, применительно к сельскому хозяйству ресурсный потенциал обладает некоторыми специфическими свойствами, связанными с воздействием природного фактора. В аграрной сфере природные

факторы, с одной стороны, составляяют внешнюю среду функционирования АПК как сложной социально-экономической системы, а, с другой стороны, непосредственно участвуют в производственном процессе аграрной сферы, воздействуя на объекты хозяйствования (землю, растения, животных), и формируют биоклиматический потенциал вследствие подчиненности всех объектов природы биологическим законам развития. Природный фактор проявляется во влиянии погодных и климатических условий на производственный процесс в сельском хозяйстве, в учете биологических законов развития живых организмов, территориальных особенностях почв, ландшафтов, важности водных ресурсов, в применяемых сортах сельскохозяйственных культур и пород животных [4]. При этом ресурсный потенциал выступает как определяющая величина эффекта от совместного использования основных видов ресурсов сельскохозяйственного предприятия, а каждый отдельный элемент ресурсного потенциала обладает индивидуальной направленностью.

Для достижения целей развития предприятий агробизнеса ресурсный потенциал должен представлять собой не просто механический набор отдельных видов ресурсов, а систему взаимосвязанных оптимальных количественных и качественных ресурсных пропорций. В этой связи отметим, что каждый отдельный элемент ресурсного потенциала обладает индивидуальной направленностью как фактор обеспечения эффективности функционирования предприятия. Важнейшим принципом формирования механизма управления ресурсами является постулат об их взаимозаменяемости, подразумевающий наличие двух эффектов — масштаба от аккумуляции ресурсов и взаимосвязанности накопителей ресурсов. Первый из них связан с тем, что накопление определенного вида ресурсов обуславливает увеличение скорости его дальнейшего аккумуляции. Сущность второго из отмеченных эффектов заключается в возможности предприятия увеличивать запас определенного

ресурса одновременно с ростом объемов других ресурсов. Поскольку величина ресурсного потенциала аграрного предприятия непосредственно связана со всеми видами имеющихся у него ресурсов, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовать цели предприятия. Однако зачастую это невозможно без уменьшения потребления других видов ресурсов.

На этом основывается постулат о стратегической зависимости положения предприятия в рыночном пространстве от его внутреннего состояния, характеризуемого, прежде всего, параметрами имеющихся ресурсов. Поэтому для создания наиболее эффективной комбинации имеющихся у сельскохозяйственного предприятия ресурсов необходимо эффективно управлять процессом создания, обновления, развития и использования ресурсного потенциала. В этой связи, управление ресурсным потенциалом представляет собой деятельность сельскохозяйственной организации по системной организации компонентов данного потенциала с целью реализации перспективных направлений его развития и повышения эффективности использования. Обеспечение эффективного функционирования агробизнеса требует формирования современных систем управления ресурсами, обеспечивающих регулирование уровня их использования для достижения управляющим субъектом определенных целей.

Совокупность принципов управления ресурсным потенциалом включает в себя принципы системности в управлении ресурсами, формирования «ядра» ресурсного потенциала, упорядоченности структуры ресурсного потенциала, обеспечения конкурентных преимуществ, эффективного использования ресурсов, синергетического эффекта различных элементов ресурсного потенциала, обеспечения устойчивого развития ресурсного потенциала, согласованности со стратегией развития агробизнеса [5].

Анализируя потенциал как способность ресурсов давать определенные результаты и обеспечивать функци-

онирование бизнес-системы, следует учитывать все факторы, которые определяют такую способность. Для этого необходимо иметь как характеристики ресурсов всех видов, так и их результирующие (системные) характеристики, знать способ их использования и управления ими.

Вопросы формирования ресурсного потенциала и определения оптимальных базовых ресурсных пропорций входят в компетенцию задач стратегического менеджмента и могут быть успешно решены лишь в комплексе мероприятий, обеспечивающих устойчивое развитие агробизнеса в условиях нестабильной внешней среды через создание адаптивных механизмов, позволяющих адекватно приспособить деятельность предприятия к прогнозируемым изменениям условий хозяйствования. Основным инструментом такой адаптации служит перераспределение ресурсов и корректировка ресурсных пропорций, реализуемых в рамках управления ресурсным потенциалом [6].

Цель адаптивного похода состоит в своевременном устранении или уменьшении негативного воздействия различных возмущений, возникающих как во внешней, так и во внутренней среде предприятия, на состояние его ресурсной базы. Адаптивная система управления ресурсами базируется на принципиально новом, по сравнению с устоявшейся практикой, подходе к организации взаимодействия с внешней средой. Для реализации адаптивности ключевое значение имеет осуществление функций информационного обеспечения системы управления, анализа и диагностики, а также прогнозирования ресурсных потребностей и возможностей предприятия, самоконтроля эффективности управленческих воздействий и взаимодействий. При этом данные функции должны работать в режиме мониторинга, постоянного пополнения информации о ресурсном обеспечении бизнес-процессов.

Намного большая динамичность адаптивных структур, объясняемая отсутствием процедуры согласования

принимаемых решений, позволяет предприятию более оперативно реагировать на изменение характеристик внешней среды. Предприятия, в этой связи, могут намного быстрее переориентироваться на решение наиболее актуальных в текущий момент времени задач. Отметим, что адаптивная система управления должна включать отдельную ресурсообеспечивающую подсистему, направленную на реализацию стратегии адаптации.

Одной из главных задач адаптивной системы управления является максимально продуктивное использование имеющегося ресурсного потенциала, что создает прочную базу для устойчивого развития агробизнеса. В качестве факторов, определяющих эффективность адаптивной системы управления ресурсным потенциалом агропредприятия, можно выделить следующие:

- подготовка и принятие решений, адекватных условиям внешней среды;
- динамический характер ресурсной обеспеченности деятельности сельскохозяйственного предприятия;
- улучшение процессов информационного обеспечения принятия управленческих решений;
- сокращение сроков согласования управленческих решений.

Поскольку процесс системного управления ресурсами связан с постоянной корректировкой их объемов, структуры, направлений и способов использования, задачу оптимального распределения ресурсов можно решить на основе использования динамических моделей. При этом оптимизационные модели, характеризующие наличие и использование земли и других основных средств, по сути, служат инструментом принятия стратегических решений. Информационную основу для принятия тактических и оперативных решений внутри производственного цикла создают модели, предполагающие оптимизацию использования оборотных средств [7].

Так как составные части структурного потенциала непосредственно связаны со всеми видами ресурсов предприятия, усиление позиций опре-

деленного ресурса позволяет облегчить достижение целевых установок, однако, оно не может существенно укрепить позиции компании на рынках. Для этого необходимо все взаимосвязанные элементы ресурсного потенциала привести в соответствие с условиями внешней среды. Отметим, что факторы, определяющие формирование ресурсного потенциала, находятся в сложной взаимозависимости и оказывают воздействие на эффективность использования каждого из элементов потенциала, но изменения в каждом из них непосредственно влияют на состояние других элементов и всего ресурсного потенциала предприятия в целом.

В связи с тем, что каждый вариант сочетания ресурсов имеет свои оптимальные пропорции, можно предположить, что будут возникать некоторые излишки ресурсов, не задействованные в процессе производства и обладающие низкой способностью трансформации в ресурсы другого вида [8]. Данное обстоятельство обуславливает крайнюю важность оптимизации распределения ресурсов между элементами ресурсного потенциала. Решение данной проблемы, как и в целом эффективное использование ресурсов предприятия, обеспечивается особыми качествами фирмы, называемыми ключевыми способностями, которые определяются в современной экономической науке с различных точек зрения:

- как результат способности компании к обучению [9];
- как способности к изменениям, когда гибкость является особой характеристикой компании [10];
- как способности компании к интеграции, созданию и реконфигурации ресурсов для повышения их производительности [11];
- как способности фирмы изменять бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от совокупности имеющихся ресурсов был максимальным [12].

Таким образом, можно сказать, что динамические способности выступают в роли инструментария по созданию,

изменению и рекомбинации ресурсов организации [13]. С их помощью раскрываются исключительные ресурсы компании, использование которых служит ключом к достижению конкурентного преимущества. Действительные источники эффективности деятельности современного предприятия заключаются в умениях консолидировать рассредоточенные ресурсы в динамические способности, наделяющие отдельные предприятия потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся внешним условиям.

Понятия ресурсов и динамических способностей, по мнению Г.Б. Клейнера, можно рассматривать как двойственные. Так, можно говорить о ресурсах как о сфере применения способностей, а о способностях как о потенциале использования ресурсов [14]. При этом известны два подхода к изучению ресурсов и способностей фирмы. Один из них основан на расширительном толковании понятия ресурсов и включении способностей в состав ресурсов, а второй подчеркивает различия между ними [15].

Необходимо отметить, что сами по себе динамические способности не являются источниками устойчивых конкурентных преимуществ фирмы, так как они полезны только при наличии специфических ресурсов. Исследования доказывают, что фирмы могут успешно конкурировать, обладая значительными способностями и минимальными ресурсами, и наоборот.

Центральным элементом функционирования ресурсообеспечивающей подсистемы адаптивной системы управления является задействование динамических способностей предприятия с помощью механизма, показанного на рисунке 1.

В этой связи, механизм управления ресурсным потенциалом сельскохозяйственной организации можно определить как многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных элементов, адаптирующихся к влиянию внешних и внутренних факторов и образующих определенную целостность.



**Рисунок 1. Механизм управления динамическими способностями предприятия [16]**

Кроме того, отметим, что, по мнению А.Я. Берсуцкого, процесс управления ресурсным потенциалом подразумевает двойственность объекта управления, состоящую в том, что, с одной стороны, процесс основной деятельности предприятия рассматривается в качестве важнейшего объекта управления и направленных на его функционирование обобщенных функций управления, а, с другой стороны, ресурсы, участвующие в указанном процессе, сами являются объектом управления и на них также распространяется необходимость реализации основных управленческих функций [17]. В этой связи, управление ресурсным потенциалом предприятия возможно на основе применения к данному процессу принципов системного подхода.

При этом система управления ресурсным потенциалом предприятия включает следующие важнейшие элементы [18]: структурирование, группирование и задействование ресурсов

Структурирование ресурсного потенциала представляет собой процесс его организации с целью последующего группирования и задействования.

Отметим, что предприятие структурирует свои ресурсы посредством их приобретения, накопления и избавления от них. При этом под накоплением ресурсов понимается их внутреннее наращивание с целью преодоления ситуации, когда определенные ресурсы оказываются недоступными на рынке [19].

Группирование ресурсов является важнейшим инструментом формирования особых способностей предприятия, которые создают ценность путем достижения т.н. «неимитируемой асимметрии», недоступной для конкурентов [20]. Группирование ресурсов включает процессы стабилизации, обогащения и обновления ресурсного потенциала.

Стабилизация ресурсного потенциала представляет собой постепенное усовершенствование структуры и количества ресурсов для поддержания их ценности в свете изменения внешнего окружения или стратегии предприятия. Данный процесс представляется эффективным в условиях значительной взаимозависимости ресурсов.

Обогащение ресурсного потенциала, в свою очередь, выступает как

процесс его постоянного расширения и развития. Оно предусматривает получение новых навыков для увеличения значимости существующих ресурсов или подключение нового комплементарного ресурса. Обогащение ресурсов необходимо, потому что ценность их запаса уменьшается с течением времени. Наконец, обновление ресурсного потенциала предусматривает интеграции новых и уже имеющихся ресурсов предприятия.

Задействование ресурсного потенциала предполагает использование ресурсов предприятия для реализации его конкурентных преимуществ путем мобилизации, координирования и развертывания ресурсов.

Целью мобилизации ресурсного потенциала является определение совокупности ресурсов, необходимых для реализации возможностей, существующих у предприятия. Это процесс оценки, предшествующий принятию решения о том, как формировать ресурсный потенциал и управлять им. При этом предприятие может мобилизовать свой ресурсный потенциал при помощи нескольких стратегических подходов, к которым относятся [21]:

1. Стратегия ресурсного преимущества, предусматривающая использование имеющегося ресурсного потен-

циала для реализации существующих возможностей.

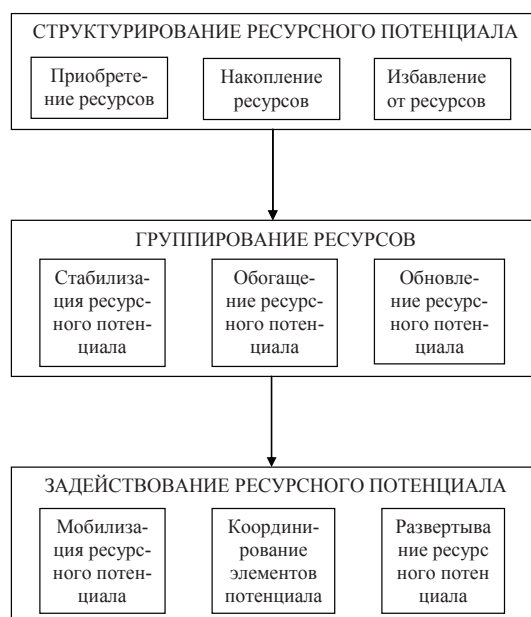
2. Стратегия, развивающая ресурсный подход и предполагающая использование существующих ресурсного потенциала для реализации новых возможностей, появившихся во внешней среде.

3. Стратегия создания предпринимательских возможностей, основанная на развитии новых элементов ресурсного потенциала, позволяющих реализовывать новые продукты для новых рынков.

Динамические способности, идентифицированные на этапе мобилизации ресурсов, нужно использовать результативно, что требует их координирования и развертывания.

*Координирование* предполагает «встраивание» каждого из элементов ресурсного потенциала в стратегическую деятельность предприятия. Это требует формулирования планов и инициатив, направленных на реализацию стратегии, информирования об этом сотрудников и обязательную ответственность последних за достижение целей компании.

Наконец, *развертывание* ресурсного потенциала предполагает размещение необходимых ресурсов в определенных точках деятельности предприятия. Отметим, что результативное структури-



**Рисунок 2. Система управления ресурсным потенциалом сельскохозяйственного предприятия**

рование, группирование и задействование ресурсного потенциала приобретают особую значимость в ситуациях ресурсного паритета между конкурентами.

В общем виде механизм управления ресурсным потенциалом предприятия можно представить в виде следующей системы элементов (рисунок 2).

Поскольку величина ресурсного потенциала сельскохозяйственной организации непосредственно связана со всеми видами имеющихся у нее ресурсов, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовать цели ее деятельности. Однако зачастую это невозможно без уменьшения потребления других видов ресурсов.

Из закономерности целостности систем следует, что в результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов достигается эффект целостности, то есть получаются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами [22].

При этом необходимо отметить, что когда потенциал предприятия рассматривается как совокупность имеющихся ресурсов, его оценка предопределяет необходимость установления качественных и количественных характеристик отдельных видов ресурсов, а также разработку критериев, описывающих как систему в целом, так и ее внешнюю среду.

#### Примечания:

1. Буянова Е.Я. Формирование инвестиционного потенциала промышленного комплекса как основа устойчивого социально-экономического развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2009. С. 9.
2. Богомолова Е.В., Толстых Т.Н. Идентификация потенциала конкурентоспособности предпринимательских структур как резерва // Вестник ТГУ. 2011. №12. С. 59.
3. Бунина А.Ю. Ресурсный потенциал в современных условиях хозяйствования предприятий АПК // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2009. №2. С. 79.
4. Потапов А.П. Теоретические основы ресурсного потенциала аграрного производства // Известия Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. Право. 2012. Вып. 4. С. 25.
5. Фаевская Т.М. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур // Вестник Калининградского юридического института МВД России. 2010. №1. С. 42.
6. Дешевова Н.В. Ресурсный потенциал предприятия АПК в современных условиях. URL: [www.stgau.ru](http://www.stgau.ru).
7. Смирнова, А.В. Модель оптимизации ресурсных пропорций предприятий АПК // Достижения науки и техники АПК. 2007. №11. С. 41.
8. Богомолова Е.В., Толстых Т.Н. Идентификация потенциала конкурентоспособности предпринимательских структур как резерва // Вестник ТГУ. 2011. №12. С. 61.
9. Collis D.J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // Strategic Management Journal. 1994. №8. P. 148.
10. Сторчевой М.А. Некоторые сомнения в концепции динамических способностей // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 4. С. 11.
11. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2002. Вып. 4. С. 22.
12. Орехова С.В. О необходимости формирования динамических способностей фирмы // Управление. 2012. №1—2. С. 56.
13. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. №18. P. 15—30.
14. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. №3. С. 12.
15. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления // Издательский дом Санкт-Петербургского ун-та, 2006. С. 203—206.
16. Орехова С.В. О необходимости формирования динамических способностей фирмы // Управление. 2012. №1—2. С. 57.
17. Берсуцкий А.Я. Концептуальные положения стратегии и тактики в управлении ресурсным потенциалом предприятия // Экономика Промисловости. 2008. №4. С. 122.
18. Отман Р., Шиан Н. Конфигурация создания ценности и управление ресурсами // Стратегический менеджмент. 2011. №3. С. 169.
19. Sirmon D.G., Gove S., Hitt M.A. Resource management in dyadic competitive rivalry:



the effects of resource bundling and deployment // *Academy of Management Journal*. 2008. vol. 5. P. 927.

20. Sirmon D.G., Hitt M.A. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. Vol. 4. P. 344.

21. Отман Р., Шиан Н. Конфигурация создания ценности и управление ресурсами // *Стратегический менеджмент*. 2011. №3. С. 170—171.

22. Захарова Е.Н., Бельмехов Р.К. Управление ресурсным потенциалом аграрного предприятия на основе системного подхода // *Экономика устойчивого развития*. 2013. №13. С. 127—134.

#### References:

1. Buyanova E.Ya. Formation of the investment potential of the industrial complex as a basis for sustainable social and economic development of the region: author. dis. .candidate of econ. sciences. Chelyabinsk, 2009, P. 9.

2. Bogomolova E.V., Tolstykh T.N. Identification of potential competitiveness of enterprise structures as reserve // *Bulletin of TSU*. 2011. №12. P. 59.

3. Bunina A.Yu. Resource potential in the current economic conditions of agricultural enterprises // *Bulletin of Voronezh State Agricultural University*. 2009. №2. P. 79.

4. Potapov A.P. Theoretical foundations of the resource potential of agricultural production // *News of Saratov University. Ser. Economy. Management. Law*. 2012. Issue 4. P. 25.

5. Fayevskaaya T.M. Management of the resource potential of enterprise structures // *Bulletin of Kaliningrad Law Institute of Russian Interior Ministry*. 2010. №1. P. 42.

6. Desheva N.V. The resource potential of agricultural business companies today. URL: [www.stgau.ru](http://www.stgau.ru).

7. Smirnova A.V. Resource optimization model proportions of agribusiness // *Advances in science and technology of agriculture*. 2007. №11. P. 41.

8. Bogomolova E.V., Tolstykh T.N. Identification of potential competitiveness of enterprise structures as reserve // *Bulletin of TSU*. 2011. №12. P. 61.

9. Collis D.J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. №8. P. 148.

10. Storchevoy M.A. Some doubts about the concept of dynamic capabilities // *Bulletin of St. Petersburg State University. Ser. 8, 2006. Issue, 4*. P. 11.

11. Katkalo V.S. Resource concept of strategic management: the genesis of the basic ideas and concepts // *Bulletin of St. Petersburg State University. Ser. 8, 2002. Issue 4*. P. 22.

12. Orekhova S.V. On the need for the formation of dynamic capabilities // *Manager* 2012. №1—2. P. 56.

13. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. №18. P. 15—30.

14. Kleiner G.B. Resource-based theory of systemic organization of the economy // *Russian Management Journal*. 2011. №3. P. 12.

15. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory // *Publishing House of St. Petersburg University*, 2006. P. 203—206.

16. Orekhova S.V. On the need for the formation of dynamic capabilities // *Manager of*. 2012. №1—2. P. 57.

17. Bersutskiy A.Ya. Conceptual principles of strategy and tactics in the management of the resource potential of the enterprise // *Economy Promislovosti*. 2008. №4. P. 122.

18. Othman R., Sheehan N. Configuration of value creation and resource management // *Strategic Management*. 2011. №3. P. 169.

19. Sirmon D.G., Gove S., Hitt M.A. Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment // *Academy of Management Journal*. 2008. vol. 5. P. 927.

20. Sirmon D.G., Hitt M.A. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. Vol. 4. P. 344.

21. Othman, R., Sheehan N. Configuration of value creation and resource management // *Strategic Management*. 2011. №3. P. 170—171.

22. Zakharova E.N., Belmekhov R.K. Management of the resource potential of the agricultural enterprise on the basis of a systematic approach // *Economics of Sustainable Development*. 2013. №13. P. 127—134.