

## МАТЕРИАЛЫ НАУЧНОГО СЕМИНАРА

*Т. Е. Андреева, В. А. Чайка*

### К ДИСКУССИИ О СУЩНОСТИ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Концепция динамических способностей фирмы, появившаяся в рамках теории стратегического управления, рассматривает проблему достижения и поддержания конкурентного преимущества фирмы в условиях быстроизменяющейся внешней среды. Несмотря на быстрое и плодотворное развитие этой концепции, все же остается ряд вопросов, требующих глубокого изучения, среди которых — проблема выявления источников динамических способностей. В рамках настоящей статьи предпринята попытка ответить на данный вопрос. В результате рассмотрения концепции динамических способностей сквозь призму теории организационных изменений вводится понятие «способность к изменениям», которая является неотъемлемой составляющей любой динамической способности.

#### ВВЕДЕНИЕ

Фундаментальная и непрерывная трансформация внешней среды современных компаний вне зависимости от их местонахождения и размера предопределила ряд проблем, которые призваны решить как исследователи, так и практики бизнеса. Ключевыми вопросами исследований последних лет стали изучение и поиск устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на уникальных организационных способностях фирмы, позволяющих получать прежде всего шумпетерианские экономические ренты в схожих внешних условиях [Barney, 1991; Nelson, 1991; Prahalad, Hamel, 1990; Катяло, 2002]. При этом особенно значимым становится умение организации поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

---

Материалы данного раздела были представлены на исследовательском семинаре Центра исследований стратегий, инноваций и предпринимательства НИИ менеджмента СПбГУ «Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?» (7 сентября 2006 г., факультет менеджмента СПбГУ).

© Т. Е. Андреева, В. А. Чайка, 2006

Последнее получило развитие в рамках концепции динамических способностей, основы которой были рассмотрены в работах Д. Тиса, Г. Пизано и А. Шуен [Teese, Pisano, Shuen, 1997; Teese, Pisano, 1994], а также Р. Нельсона [Nelson, 1991], Р. Амита и П. Шумейкера [Amit, Schoemaker, 1993], Б. Когута и У. Зандера [Kogut, Zander, 1992], Р. Хендерсона и И. Кокберна [Henderson, Cockburn, 1994]. В постановочной работе 1997 г. Д. Тис и соавторы определили «динамические способности» как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде» [Teese, Pisano, Shuen, 1997, p. 516]. Понимание динамических способностей в таком ключе дает ценное объяснение источников конкурентного преимущества, тем не менее оно оставляет пространство для исследований, особенно посвященных практическому применению концепции динамических способностей. Так, по мнению Золло и Уинтера, концепция, представленная Д. Тисом, дает понимание того, зачем необходимы динамические способности и как они работают, но не предоставляет ответа на вопрос о том, откуда они берутся [Zollo, Winter, 2002, p. 340].

На наш взгляд, в литературе по динамическим способностям существует серьезная исследовательская проблема, которая на сегодняшний день не получила должного внимания, хотя ее изучение может положительно повлиять на развитие концепции и повышение ее практической значимости. Эта проблема касается выявления и анализа источника (или источников) динамизма динамических способностей. Цель настоящей работы — предложить некоторые ответы на поставленный вопрос.

Данное эссе состоит из двух частей. В первой из них представлен обзор исследований, посвященных сущности динамических способностей. Во второй части мы вводим понятие «способность к организационным изменениям» как ключевую составляющую любой динамической способности и источник ее динамизма.

#### **КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ: ОБЗОР ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ**

Прежде всего для понимания сущности динамических способностей необходимо обсудить различные подходы к определению понятия «способности». С этой точки зрения интерес представляет классификация, представленная Д. Коллизом [Collis, 1994]. Автор предложил рассматривать иерархию организационных способностей, состоящую из трех уровней. Первый уровень — функциональный, включающий способности, необходимые для выживания компании и поддержания ключевых бизнес-процессов. В терминах С. Уинтера — это способности нулевого уровня, или способности «зарабатывать на жизнь» [Winter, 2003] (например, организация доставки или процедуры по контролю качества).

Второй уровень непосредственно связан с динамическими способностями, так как отражает идею необходимости динамического улучшения организационных бизнес-процессов. Р. Амит и П. Шумейкер под таким типом способностей понимают «повторяющийся процесс продуктовых инноваций, производственной гибкости, способности реагирования на рыночные изменения» [Amit, Schoemaker, 1993, p. 35], что схоже с определением Д. Тиса [Teese, Pisano, Shuen, 1997], так как здесь, во-первых, уделяется внимание динамической компоненте, а во-вторых, отражена связь, существующая между динамическими способностями и организационными рутинными, по причине того, что термин «повторяющийся процесс» схож с определением «рутины», которое представлено в работе Нельсона и Уинтера [Nelson, Winter, 1982, p. 97].

Третий уровень иерархии способностей, по Д. Коллизу, — креативный, или предпринимательский, который включает в себя способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем конкуренты, путем распознавания ценности различных ресурсов. Так как процесс распознавания должен происходить со скоростью, которая соответствует или превосходит скорость изменений внешней среды, то, на наш взгляд, сложно провести четкую границу между вторым и третьим уровнями иерархии способностей, так как динамические способности также включают в себя и предпринимательский аспект, связанный с необходимостью быстрых изменений (поиска «новых комбинаций» и «созидательного разрушения», по Й. Шумпетеру [Schumpeter, 1934]).

В работах К. Эйзенхардт и соавторов динамические способности рассматриваются как «комбинации более простых способностей и связанных с ними рутин, некоторые из них могут быть основанием для других, и, таким образом, должны быть приобретены первыми» [Eisenhardt, Martin, 2000, p. 1116]. Такой подход также позволяет говорить о некоей иерархии способностей. Пример, представленный в [Brown, Eisenhardt, 1997], показывает, что динамическая способность по разработке широкого продуктового портфеля состоит из более простых способностей по разработке единичных продуктов, рутин по «прощупыванию» будущих сценариев развития и рутин, обеспечивающих связи от одного проекта по разработке нового продукта к другому. Таким образом, динамическая способность в определенной функциональной области в понимании данных авторов раскладывается на ряд более узких способностей, необходимых для ее поддержания.

Итак, место динамических способностей в иерархии способностей организации можно описать следующим образом. У организации существуют: 1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли; 2) «ключевые» способности, форми-

рующие ключевые компетенции и поэтому лежащие в основе конкурентного преимущества; 3) динамические способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде.

Рассмотрим проявление предложенной иерархии способностей на примере организации, в основе стратегии которой — лидерство в области качества. Операционными (функциональными) способностями здесь могут быть развитые процедуры по контролю качества, которые не позволяют попасть товарам и услугам низкого качества во внешнюю среду. В то же время такая деятельность может быть легко сымитирована конкурентами и является узкофункциональной, что заставляет нас усомниться в ее влиянии на стратегическую позицию фирмы. Ключевой способностью в этом примере может быть здесь развитая система управления качеством, в основе которой лежит философия TQM (Total Quality Management), обеспечивающая систематизацию и гармонизацию усилий в области управления качеством. Такую способность скопировать значительно сложнее, потому что в ее основе лежат сложные связи, объединяющие различные группы заинтересованных сторон — потребителей, поставщиков, субподрядчиков. В то же время эта способность позволяет интегрировать усилия различных подразделений для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Тем не менее она имеет статичный характер. Динамический аспект ключевых способностей, на наш взгляд, начинает проявляться в том случае, если в систему управления качеством встроен механизм быстрой и четкой реакции на изменение потребностей различных заинтересованных сторон, причем этот механизм позволяет не только обеспечить обновление продуктовой линейки и комплекса услуг, но и, исходя из накопленного опыта, адекватно управлять взаимоотношениями с различными заинтересованными группами на уровне всей организации с целью непрерывного улучшения качества.

Таким образом, мы указали место динамических способностей в иерархии организационных способностей. Рассмотрим более подробно сущность динамических способностей. Разные авторы, освещающие затронутую проблематику, используют при этом неодинаковую терминологию и единицы анализа. Возможно, имеющееся терминологическое разнообразие может привести в замешательство. В таблице представлены обобщения и сравнение ключевых идей различных авторов.

На наш взгляд, определения, предложенные в таблице, используя разную терминологию, рассматривают одну и ту же идею о необходимости создания и поддержания особых организационных способностей или рутин высшего порядка, которые трансформируют операционные рутины, а также оказывают влияние на реконфигурацию ресурсов и способно-

стей. Большинство авторов при этом используют термины «рутины» и «способности» как взаимозаменяемые, что вносит некоторое противоречие, так как рутины, даже если и являются рутинами более высокого порядка, тем не менее по сути представляют собой некий набор заранее определенных правил и решений, что на интуитивном уровне входит в противоречие с инновационной составляющей динамических способностей. По этой причине предпочтительнее использовать термин «способности», нежели термин «рутины».

Как же будут выглядеть примеры динамических способностей в конкретных организациях с учетом указанных теоретических характеристик? Так, Кларк и Фуджимото рассматривают особые способности по разработке новых продуктов компании Toyota как динамические способности [Clark, Fujimoto, 1991]. Меняющаяся бизнес-модель компании Dell — другой пример динамической способности, которая обеспечивает непрерывную сегментацию текущего бизнеса для соответствия изменяющимся нуждам потребителей [Magretta, 1998]. Подобным образом, принятие стратегических решений может быть динамической способностью, с помощью которой менеджеры объединяют различные практические, функциональные и личные знания с тем, чтобы осуществить выбор, который ляжет в основу стратегических действий фирмы [Eisenhardt, Martin, 2000]. Способности по созданию альянсов или по поглощению компаний также часто упоминаются в качестве примеров динамических способностей [Helfat, 1997; Henderson, Cockburn, 1994].

Несмотря на многообразие подходов, можно выделить ряд ключевых идей, относительно которых имеется консенсус среди исследователей динамических способностей:

- ♦ существует иерархия способностей, в которой динамические способности представляют высший уровень;
- ♦ динамические способности — комплексный по своей природе феномен, так как они состоят из «более простых» (более низкого уровня) способностей;
- ♦ динамические способности приносят определенный вклад в экономические результаты деятельности фирмы, так как косвенно воздействуют на конечные продукты и услуги фирмы через влияние на операционные способности [Helfat, Peteraf, 2003];
- ♦ развитие и поддержание динамических способностей требует особых усилий и инвестиций;
- ♦ присутствует определенная взаимосвязь между динамическими способностями и изменениями, так как существует необходимость в специальном механизме, обеспечивающем быструю реакцию на изменения во внешней среде.

Сравнение различных подходов к определению динамических способностей

Автор, определение	Единица анализа	Ключевая идея	Источник формирования динамических способностей
Коллиз [Collis, 1994, p. 148]: способность вводить инновации быстрее (или лучше) и т. д.	Метаспособность	Способность к обучению, которая замещает любые статичные организационные способности	Не рассматривается
Тис, Пизано, Шуен [Teece, Pisano, Shuen, 1997, p. 983]: потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде	Способность фирмы вести себя проактивно	Вызовы внешней среды и поиск новых и инновационных форм конкурентного преимущества	Не рассматривается
Уинтер [Winter, 2003, p. 991]: способности, возде- ствующие на распространение, модификацию и формирование простых способностей	Рутины более высокого порядка (higher-order routines)	Высокоструктурированная и дорогостоящая деятельность, нуждающаяся в особых радикальных усилиях	Не рассматривается
Эйзенхардт и Мартин [Eisenhardt, Martin 2000, p. 1107]: организационные и стратегические рутины, с помощью которых фирмы достигают новых конфигураций ресурсов, в то время как рынки появляются, сталкиваются, дробятся, развиваются и умирают	Организационные и стратегические рутины	Проактивное поведение как проявление динамических способностей	Рассмотрены некоторые элементы
Золло и Уинтер [Zollo, Winter, 2002, p. 340]: являющийся результатом организационного обучения и стабильный способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутины в стремлении к повышению управленческой эффективности	Способ коллективной деятельности	Эволюция динамических способностей путем совместного развития механизмов обучения	Обучение как механизм, формирующий динамические способности

Однако, как видно из таблицы, авторы, обсуждающие динамические способности, практически не уделяют внимания поиску ответа на вопрос: в чем же состоит источник динамизма этих способностей? В этой связи особого внимания заслуживает работа Золло и Уинтера [Zollo, Winter, 2002], которые предлагают рассматривать организационное обучение как механизм создания динамических способностей, сделав, таким образом, первый шаг в исследовании данной проблемы. Единственный ли это источник динамизма? Далее будет предложен еще один вариант ответа на данный вопрос.

#### ЧТО ТАКОЕ «СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ»?

Итак, большинство авторов сходятся во мнении, что одна из отличительных черт динамических способностей связана с управлением организационными изменениями [Winter, 2003; Eisenhardt, Martin, 2000]. МакГуиннесс и соавторы вводят в оборот термин «организационная способность к изменениям» [Oxtoby, McGuinness, Morgan, 2002; McGuinness, Morgan, 2003; 2005]. Они определяют его так: «Способность организации внедрять непрерывные изменения... по сути является способностью запускать и управлять многоуровневыми сериями взаимосвязанных инициатив по изменениям, которые согласуются с изменяющимися стратегическими приоритетами» [McGuinness, Morgan, 2005, p. 1312]. Далее авторы указывают, что данная способность состоит из трех элементов: подходящей основы для постоянных изменений, способности «оформлять» эти изменения и поддерживать их энергию [McGuinness, Morgan, 2005, p. 1313]. Это соответствует изложенной ранее данными авторами идее о том, что способность к изменениям определяет процессы, используемые в организации для внедрения и дальнейшей поддержки изменений [McGuinness, Morgan, 2003, p. 7], отделяя таким образом содержание изменений от их процесса («что изменять?» от «как изменить?») и фокусируясь только на последнем. В нашем же понимании организационная способность к изменениям как динамическая способность должна включать в себя обе составляющие. Подтверждение такой точки зрения можно найти у Барнетта и Кэрролла, которые отмечают, что полноценное исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений, иначе будет получено однобокое представление о проблеме [Barnett, Carroll, 1995]. Эйзенхардт и Мартин придерживаются похожей точки зрения, так как они указывают, что эффективное внедрение динамических способностей требует «как ингредиентов (например, ключевых общих черт, присущих всем динамическим способностям), так и рецепта (например, порядка внедрения)» [Eisenhardt, Martin, 2000, p. 1116]. Таким образом, мы предлагаем понимать организационную способность к изменениям как способность компании в целом: 1) увидеть новые возможности для развития;

2) осознать необходимые внутренние изменения; 3) успешно их реализовать.

Как способность к изменениям соотносится с динамическими способностями? Окстоби и соавторы указывают, что «...ключевая динамическая способность — это способность к организационным изменениям. Способность к организационным изменениям является общей (генерической) по отношению ко всем другим динамическим способностям, встроенным в организацию, и необходимой, если устойчиво развивающаяся организация хочет эффективно использовать те динамические способности, вокруг которых организована ее деятельность» [Oxtoby, McGuinness, Morgan, 2002, p. 4]. В своей более поздней работе те же авторы утверждают, что эта способность «представляет собой *пример* динамической способности» [McGuinness, Morgan, 2005, p. 1312]. Таким образом, неясно, является ли динамическая способность, по мнению этих авторов, только одной из динамических способностей или составляющей каждой из них.

На наш взгляд, рассмотрение способности к изменениям как неотъемлемой компоненты любой динамической способности организации дает возможность понять ее природу значительно лучше. Более того, с точки зрения «чистоты терминологии» способность к изменениям является единственной динамической способностью, поскольку любые «функциональные» способности, не будучи совмещены со способностью к изменениям, будут подвержены риску быстрого устаревания в условиях динамичной внешней среды (на это указывает В. С. Катъкало, рассматривая динамическую способность как «мегарутину» [Катъкало, 2002, с. 39]). Например, М. Золло и С. Уинтер приводят умение интегрировать поглощенные компании в качестве иллюстрации динамических способностей [Zollo, Winter, 2002, p. 340]. По нашему мнению, этот пример достаточно противоречив — поскольку в условиях изменяющейся среды, возможно, от компании потребуется в следующий раз не поглощать другие фирмы, а, допустим, вступать с ними в стратегические альянсы или развивать собственное производство. Умение интегрировать другие компании окажется в такой ситуации бесполезным и потеряет свою значимость. Следовательно, действительно динамической способностью может быть только какая-либо генерическая способность, которая не потеряет своей ценности на протяжении достаточно длительного времени. Например, в той же статье Золло и Уинтер указывают на то, что «динамические способности представляют собой систематические методы фирмы по модификации операционных рутин» [Zollo, Winter, 2002, p. 340], что также отражает их генерическую природу. Мы полагаем, что таковой способностью и является организационная способность к изменениям. Наше понимание взаимосвязей между способностью к организационным изменениям и динамическими способностями отражено на рисунке.

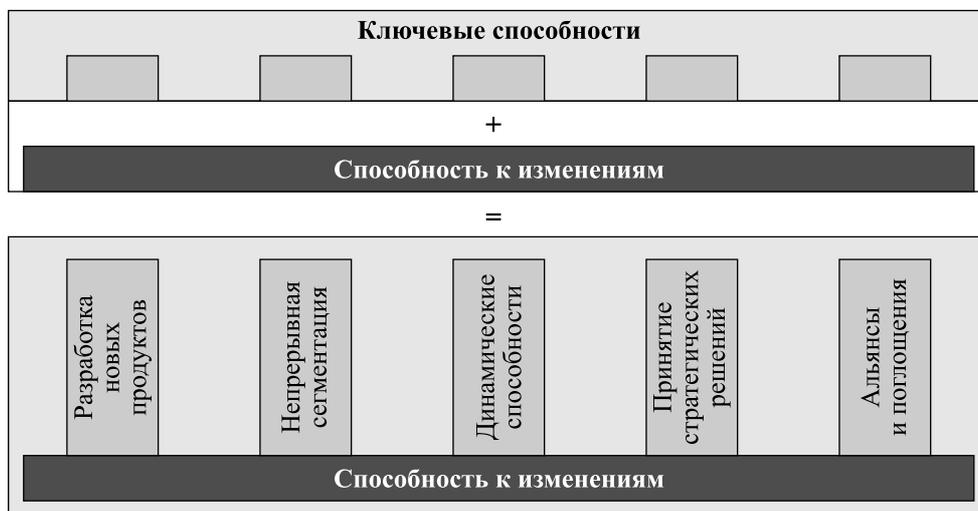


Рисунок. Роль способности к изменениям

Если мы принимаем такое видение природы динамических способностей, то для ответа на вопрос о том, как формировать динамические способности, логичным представляется использование теории организационных изменений. На наш взгляд, применяя накопленные в ней наработки, можно понять, что такое «способность к изменениям» (которая, по нашему мнению, является источником динамики любой динамической способности), и, соответственно, сформулировать, какие действия должны предпринимать менеджеры, чтобы развивать ее, а следовательно, и динамические способности. Интересно, что, несмотря на подразумеваемую включенность аспектов изменений в динамические способности, теория стратегического управления и теория организационных изменений развиваются практически независимо друг от друга. МакГуиннесс и Морган отмечают, что, возможно, одной из причин такого разрыва является фокус стратегических теорий на аспектах формулирования стратегии (т. е. поиска ответа на вопрос «что нужно изменить?»), а не на проблемах ее реализации (т. е. внедрения изменений: «как это сделать?»), в то время как теория организационных изменений имеет обратную ориентацию [McGuinness, Morgan, 2003]. В действительности пока в рамках теории стратегического управления обсуждаются вопросы интеграции «что?» и «как?» (см., напр.: [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 1998; Quinn, 1978]), хотелось бы отметить, что на данный момент в исследованиях в этой области преобладают акценты на первом из них. В то же время проблема формирования и развития динамических способностей как проблема практической реализации содержательной составляющей стратегического управления является чрезвычайно актуальной и

прикладной. С этой позиции применение теории организационных изменений к анализу *процесса* формирования динамических способностей, на наш взгляд, представляет собой существенный потенциал для дальнейших исследований и может внести значимый вклад в развитие этой концепции как с теоретической, так и с прикладной точек зрения.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном эссе представлена попытка анализа источников динамизма динамических способностей. Как мы показали в первой части эссе, динамические способности, основанные на более «простых» способностях, вносят существенный вклад в создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы, но при этом механизмы их создания, на данный момент, не получили достаточного внимания со стороны исследователей в области стратегии. При этом анализ литературы показал, что поддержание конкурентного преимущества на протяжении долгого периода времени без развития способности к изменениям является затруднительным. В соответствии с этим во второй части выдвигается идея о том, что способность к изменениям является неотъемлемым компонентом любой динамической способности и представляет собой источник ее динамизма.

В то же время существует ряд вопросов, которые являются предметом дальнейшей дискуссии и исследований:

- ♦ Развитие динамических способностей актуально только для турбулентных рынков [Eisenhardt, 1989] или также для рынков с более низкими темпами изменений? Мы предполагаем, что скорость рыночных изменений не является единственной характеристикой внешней среды фирмы, требующей развития динамических способностей. Примеры различных отраслей, в том числе невысокотехнологичных, обогатят наше понимание рассматриваемой проблемы.
- ♦ Должны ли динамические способности быть высокоструктурированными [Winter, 2003] или простыми и эмпирическими [Eisenhardt, Martin, 2000]? На наш взгляд, видение Эйзенхардт и соавторов близко к идее «организационной импровизации» (см., напр.: [Weick, 1998]), когда необходимо обеспечивать свободу принятия решений в сочетании с наличием «правил игры». Такое понимание может приблизить к постижению сущности динамических способностей в большей степени, нежели идея «рутинизации», и имеет серьезный потенциал для дальнейшего изучения.
- ♦ Действительно ли процессам обучения, изменениям и адаптации в любом случае требуется «вмешательство» динамических способностей в качестве «посредников»? Мы полагаем, что процессы обучения и изменений существуют в организации, но только их особые

типы ведут к развитию динамических способностей. Таким образом, динамические способности не являются посредниками, а представляют собой механизм по преобразованию ресурсов и способностей разных уровней в конкурентное преимущество.

- ♦ Появляются ли динамические способности только посредством обучения и развития способности к изменениям, или же существуют другие источники их возникновения? Затруднение при ответе на этот вопрос доказывает, что дальнейшее исследование создания и развития динамических способностей обладает серьезным потенциалом и заслуживает особого внимания со стороны исследователей в области стратегического управления.

### Литература

- Катъкало В. С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
- Amit R., Schoemaker P. J. H.* Strategic Assets and Organizational Rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. N 1. P. 33–46.
- Barnett W., Carroll G.* Modeling Internal Organizational Change // Annual Review of Sociology. 1995. N 21. P. 217–236.
- Barney J. B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
- Brown S. L., Eisenhardt K. M.* The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations // Administrative Science Quarterly. 1997. Vol. 42. N 1. P. 1–34.
- Clark K. B., Fujimoto T.* Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- Collis D. J.* Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. N 8. P. 143–152.
- Eisenhardt K. M.* Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments // Academy of Management Journal. 1989. Vol. 32. N 3. P. 543–576.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A.* Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. N 10–11. P. 1105–1121.
- Helfat C. E.* Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. N 5. P. 339–360.
- Helfat C. E., Peteraf M. A.* The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. N 10. P. 997–1010.
- Henderson R., Cockburn I.* Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. N 8. P. 63–84.
- Kogut B., Zander U.* Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science. 1992. Vol. 3. N 3. P. 383–397. (Рус.

- пер.: Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.)
- Magretta J.* The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. N 2. P. 72–84.
- McGuinness T., Morgan R. E.* Organisational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement // *Developments in Marketing Science. Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference*. Washington DC, USA, 2003.
- McGuinness T., Morgan R. E.* The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability // *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39. N 11–12. P. 1306–1326.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B.* Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. The Free Press, 1998. (Рус. пер.: Минцберг Г., Лампел Д., Альстрэнд Б. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.)
- Nelson R., Winter S. G.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge MA: Harvard University Press, 1982. (Рус. пер.: Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002.)
- Nelson R. R.* Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. N 8. P. 61–74.
- Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R. E.* Developing Organisational Change Capability // *European Management Journal*. 2002. Vol. 20. N 3. P. 310–320.
- Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91. (Рус. пер.: Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18–46.)
- Quinn J. B.* Strategic Change: «Logical Incrementalism» // *Sloan Management Review*. 1978. Vol. 20. N 1. P. 7–21.
- Schumpeter J. A.* The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- Teece D., Pisano G.* The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction // *Industrial and Corporate Change*. 1994. Vol. 3. N 3. P. 537–556.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–534. (Рус. пер.: Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.)
- Weick K.* Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis // *Organization Science*. 1998. Vol. 9. N 5. P. 543–555.
- Winter S. G.* Understanding Dynamic Capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 10. P. 991–995.
- Zollo M., Winter S. G.* Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 339–351.

Статья поступила в редакцию 27 сентября 2006 г.