

7. Кайль Я. Я., Епина В. С. Актуализация партисипативного подхода к формированию системы публичной власти в современной России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. № 33. С. 57–63.

## REFERENCES

1. Kail Ya. Ya. The development of administrative regulations in the reform of public administration: dissertation for the degree of Doctor of Economics. Volgograd, 2012. 379 p.
2. Krivorotova G. A. Participatory relations in the modern political management: summary for the degree of candidate of Political Science. Rostov-on-Don, 2011 [Electronic resource]. Access mode: [rudocs.exdat.com/docs/index-323489.html](http://rudocs.exdat.com/docs/index-323489.html) (date of viewing: 06.07.2012).
3. Kravchenko A. I. History of management. M.: Academic Project, 2002. 560 p.
4. Frolovichev A. V. Formation participative style of management in the public service: summary for the degree of candidate of Sociological Science. Saratov, 2008 [Electronic resource]. Access mode: [discollection.ru/article/11052008\\_frolovichev\\_andrej\\_vasil\\_evich\\_71995/3](http://discollection.ru/article/11052008_frolovichev_andrej_vasil_evich_71995/3) (date of viewing: 03.08.2012).
5. Mukhaev R. T. System of state and municipal government. Moscow: UNITY-DANA, 2007. 575 p.
6. Systematic approach [Electronic resource]. Access mode: [ru.wikipedia.org/wiki/Системный\\_подход](http://ru.wikipedia.org/wiki/Системный_подход) (date of viewing: 14.09.2012).
7. Kail Ya. Ya., Epina V. S. Actualization of participatory approach to the formation of public authority system in modern Russia // National interests: priorities and security. 2012. # 33. P. 57–63.

УДК 658  
ББК 65.05.5

**Шарников Александр Викторович**,  
аспирант каф. менеджмента  
Южно-Российского института – филиала Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: [sharnikov@mail.ru](mailto:sharnikov@mail.ru)

## КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### THE CONCEPT OF DYNAMIC CAPABILITIES AS THE FOUNDATION OF SUSTAINABILITY OF THE COMPANY COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE UNCERTAIN ENVIRONMENT

*В статье рассматривается теория динамических способностей организации как органичное развитие ресурсного подхода. Разделяя те же положения, концепция позволяет по-новому посмотреть на процесс создания ресурсной базы как основы устойчивого конкурентного преимущества и, что более важно, понять, как однажды завоеванное конкурентное преимущество поддерживать в условиях динамичной внешней среды. Особое внимание уделяется определению и типологии динамических способностей. Одним из важных составляющих работы является систематизированный анализ эмпирических исследований, определяющих роль динамических способностей в долгосрочной конкурентоспособности организации, что способствует продвижению концепции к реальной парадигме стратегического менеджмента.*

*The article discusses the theory of the company dynamic capabilities as an organic development of resource-based approach. Sharing the same assumptions, the concept enables to approach the formation of the resource base as the foundation for sustainable competitive advantage from different perspective and, what is more important, to understand how to maintain the competitive advantage once gained in the dynamic environment. The definition and typology of dynamic capabilities are given special emphasis. One of the most important elements of the work is the systematized analysis of empirical researches*

*that define the role of dynamic capabilities in firm's long-term competitiveness, which favors the concept advance to the real paradigm of strategic management.*

*Ключевые слова: стратегия, динамические способности, ресурсный подход, устойчивое конкурентное преимущество, внешняя среда, внутренняя среда, организационные ресурсы, стратегический процесс, рутинные, организационное развитие.*

*Keywords: strategy, dynamic capabilities, resource-based approach, sustainable competitive advantage, external environment, internal environment, organizational resources, strategic process, routines, organizational development.*

Концепция динамических способностей организации, первоначально развивавшаяся в рамках ресурсного подхода к организации, постепенно становится самостоятельной областью исследований. Помимо неуклонно растущего интереса к источникам конкурентных преимуществ и факторам их устойчивости в долгосрочной перспективе со стороны исследователей стратегического менеджмента и руководителей организаций актуальность данной темы объясняется и растущей нестабильностью внешней среды в сочетании с возрастающей ролью нематериальных ресурсов организации как источника устойчивого конкурентного преимущества.

Теория динамических способностей представляет собой целостную концепцию, позволяющую объяснить процесс создания устойчивого конкурентного преимущества. По сути, динамические способности являются фундаментом долгосрочного роста и процветания организации. Впервые представленная в работах Тиса, Писано и Шуена и опубликованная в 1994 году, концепция динамических способностей строится на результатах исследований Шумпетера, Уильямсона, Сайерат и Марча, Румельта, Нельсона и Уинтера. Концепция также во многом согласуется с работами Пенрос, так как, если найдено объяснение долгосрочной основы прибыльности организации, то теория роста становится, по сути, органичным продолжением этого направления.

Одним из первых в российской экономической науке попытку сравнительного исследования возможностей различных подходов к формированию теории стратегического управления предприняли В. Катькало и В. Тамбовцева, признавшие наиболее перспективным и продуктивным для анализа стратегического потенциала организации ресурсный подход, особенно в его наиболее продвинутой версии – концепции динамических способностей, во взаимосвязи с предпринимательским подходом и подходом, основанным на знаниях, а также с парадигмой обучающихся организаций. Названные концепции объясняют то, зачем необходимы интеллектуальный капитал, динамические способности, что они собой представляют и как работают. При этом для каждой из них, по признанию как их создателей, так и последователей, по-прежнему остаются актуальными важнейшие вопросы о том, «откуда они берутся» [1] или «где сосредоточены динамические способности: в лидерах компании или самой организации?» [2, с. 510].

В современных публикациях (как российских, так и зарубежных) многократно подчеркивается, что для нахождения ответов на эти и подобные вопросы необходим междисциплинарный подход, реализуемый «путем синтеза возможностей разных наук для изучения одних и тех же проблем» на разных уровнях анализа организации как системы [2, с. 477].

Андреева и Чайка важнейшим элементом при рассмотрении феномена динамических способностей считают способность к изменениям. Данное мнение разделяет и Катькало, называя эту способность «мегарутиной» [3]. Тем не менее, по нашему мнению, способность к изменениям если и является той генерирующей способностью, от которой напрямую зависит развитие динамических способностей организации, то изолированно от других функциональных способностей она не способна создать устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Анализируя существующую на данный момент литературу, можно выделить два основных подхода к определению понятия динамических способностей. В рамках первого подхода динамические способности рассматриваются как эволюционный процесс, проходящий в своем развитии три основные стадии: поиск, выбор (оценка) и «рутинизация» (закрепление и ввод в действие) [4].

На первом этапе организация осуществляет поиск новых идей и способов решения возникающих вопросов. Это происходит на основе комбинации внешних стимулов и генерируемой изнутри информации от уже существующих в организации процессов.

Через процесс выбора или селекции оценивается потенциал новых идей через призму повышения эффективности существующих «рутин» и возможности развития новых. Идеи и варианты оцениваются на основе накопленного опыта. Ожидания новых конкурентных преимуществ, по-

тенциально достижимых через реализацию новых идей, анализируются исходя из потенциальных выгод и риска. Наконец, на финальном, третьем, этапе тщательно отобранные идеи приводятся в жизнь.

Второй подход объясняет динамические способности как организационные процессы и механизмы построения, развития и реконфигурации внутренних и внешних ресурсов в ответ на возможности и угрозы окружающей среды [5]. В рамках этого подхода выделяются три ключевых организационных процесса [6]:

1) координация и интеграция внутренней и внешней деятельности организации;

2) организационное обучение, рассматриваемое как «социальный и коллективный» процесс, определяемый как повторения, эксперименты и т. д., повышающий скорость и эффективность выполнения различных функций;

3) реконфигурация и обновление ресурсов под «строгим наблюдением» рыночной и технологической среды.

Несмотря на некоторые концептуальные различия двух подходов, оба подразумевают, что любая организация, стремящаяся к сохранению конкурентных позиций, должна периодически проходить процедуру обновления и развития новых способностей и компетенций. Однако организации всегда будут находиться перед трудным выбором между построением новых компетенций и развитием существующих.

Дилемма достижения подобного баланса уходит корнями к работам Шумпетера, определявшего ее как проблему выбора между новыми возможностями и применением существующих решений. В стратегический менеджмент дилемму «старое/новое» ввел Марч [7]. В их работах центральное место занимала идея достижения баланса между предпринимательским, инициативным поиском и исследованием и стратегической эксплуатацией найденных решений. Эксплуатация в отличие от исследования и поиска базируется на более предсказуемом поведении организации, включающем воспроизводство одних и тех же процессов в новых условиях с целью стандартизации выполнения повторяющихся задач [1].

Таким образом, эксплуатация в отличие от исследовательской деятельности организации подразумевает более предсказуемое и стабильное поведение, где накопленный опыт или ресурсы становятся базой, опорой развития. Поиск и эксплуатация взаимовлияют и дополняют друг друга [1].

Золло и Уинтер определяют поиск и оценку как подвиды процесса исследования, в то время как третья ступень, «рутинизация», может быть определена как эксплуатационная деятельность. Также Тис, Эйзенхарт и Мартин определяют процесс построения и реконфигурации ресурсной базы как исследование и поиск, в то время как интеграция и реорганизация являются эксплуатацией.

На основе вышеизложенной дискуссии может быть построена трехуровневая модель динамических способностей (рис. 1). Верхний уровень составляют процессы исследования и эксплуатации. Средний уровень занимают поиск и оценка (исследовательские процессы) и «рутинизация» (эксплуатационный процесс). Наконец, эти три эволюционных процесса могут быть сгруппированы в четыре основных типа динамических способностей:

1) поиск возможностей и их оценка;

2) построение ресурсной базы;

3) эксплуатация и трансформация имеющихся внутренних ресурсов;

4) развитие и интеграция новых ресурсов и компетенций.

Эти способности могут быть названы следующим образом: поиск возможностей и их оценка, внутреннее ресурсное обновление, пополнение ресурсов извне, внутренняя реконфигурация ресурсной базы.

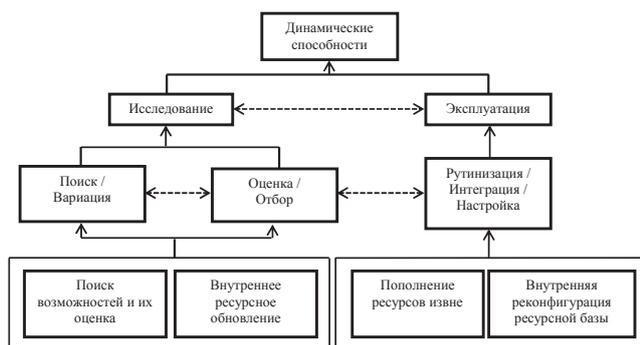


Рис. 1. Концепция динамических способностей

Представленная схема позволяет увидеть многоаспектность проблемы динамических способностей, состоящей, по сути, из четырех отдельных концепций. Различные типы динамических способностей будут работать по-разному в зависимости от конкретной ситуации и условий деятельности организации в конкретный момент времени. Одни могут быть более важными в условиях, например, значительных перемен, где генерация новых идей и их оценка становятся ключевыми процессами, другие, такие как внутренняя ресурсная реконфигурация, выйдут на первый план в ситуации внутриорганизационных проблем.

Таким образом, первым типом динамических способностей является исследование и оценка внешней среды. Этот тип включает в себя способности мониторинга внешней среды, генерации новых идей, открытия новых возможностей и инновационной деятельности [8]. Способность оценивать рыночную и технологическую ситуацию в совокупности с открытостью для внедрения «лучших практик» становится одной из ключевых основ устойчивого конкурентного преимущества [9].

Второй тип динамических способностей заключается в способности организации интегрировать и распределять новые ресурсы. Способность к улучшению или адаптации бизнес-модели становится одной из основных компетенций современных организаций [10].

Третий тип динамических способностей связан с приобретением ресурсов извне. Помимо внутреннего развития, занимающего большое количество времени и усилий, организация может приобретать ресурсы, уже обладающие необходимыми характеристиками, извне.

Наконец, четвертый тип динамических способностей позволяет организации обновлять и реконструировать существующие внутренние ресурсы. Основным механизмом служат адаптационные или имитационные процессы, посредством которых вновь приобретенные знания и навыки применяются в новых конкурентных условиях [1]. Это предоставляет возможность реорганизовывать ресурсы организации, экспериментируя с новыми идеями [11].

Организационное обучение посредством выполнения повторяющихся операций и процессов, а также эксперимента играют немаловажную роль в реализации способностей этого типа [6]. Также стоит отметить и важность не только перемещения и адаптации ресурсов, но и методов их кооперации [5].

Представленная выше концепция динамических способностей показывает, что они создаются и развиваются в двух

основных измерениях. Первое из них – процесс достижения баланса между существующей (настоящей) и будущей деятельностью организации, то есть противостояние исследования и поиска новых ресурсов и эксплуатации существующих. Второе измерение говорит о характере процесса развития динамических способностей (внутренний против внешнего). Данная концепция может быть представлена в виде схемы (рис. 2).

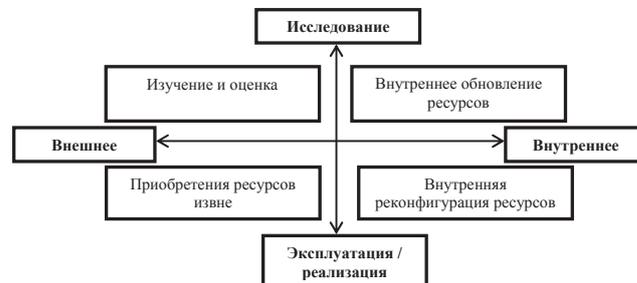


Рис. 2. Измерения и базовые типы динамических способностей

Первый квадрант характеризуется внешней ориентацией исследований и поиска новых ресурсов. Следовательно, мы можем поместить внешнее изучение и оценку в этот квадрант. Второй квадрант также сосредоточен на изучении и поиске, но направление поиска смещается с внешнего на внутреннее. Следовательно, внутреннее обновление ресурсов находится здесь. В третьем и четвертом квадрантах находятся динамические способности, связанные с эксплуатацией ресурсов организации. В третьем квадранте располагается процесс приобретения ресурсов извне, в то время как в четвертом – внутренняя реконфигурация ресурсов.

Как становится очевидно из приведенного выше анализа, в центре концепции динамических способностей находятся фундаментальные управленческие и организационные навыки, включая [9]:

- 1) процессы организационного обучения и инноваций;
- 2) компетенцию построения концепции бизнеса (выбор бизнес-модели);
- 3) инвестиционные идеи и решения;
- 4) управление активами и прочие транзакционные компетенции;
- 5) эффективное управление и мотивацию.

Таким образом, организации, обладающие вышеперечисленными навыками и умеющие их эффективно использовать для построения динамических способностей, могут рассчитывать на устойчивость достигнутых ранее конкурентных преимуществ вне зависимости от изменений в окружающей их среде.

Многочисленные эмпирические исследования в области стратегического менеджмента показывают стремление руководителей организации к построению динамических способностей с учетом факторов внутренней и внешней среды.

В частности, исследования показали, что элементы окружающей среды формируют направление стратегических действий в долгосрочной перспективе. Действительно, координация деятельности в условиях нестабильности окружающей среды, в которой функционирует организация, долгое время считалась основным смыслом предпринимательской деятельности [12]. Наиболее важными переменными стали технологический и правовой контекст, действия конкурентов и конкурентная ситуация и, наконец, широкий диапазон общих особенностей окружающей среды.

Исследования, продемонстрировавшие эту связь, были выполнены среди множества отраслей и технологических условий. Основные выводы состоят в следующем:

1) организации проявляют высокую степень бдительности и реакции в ответ на угрозы и прогресс в технологической сфере;

2) скорость ответа зависит от «технологичности» отрасли;

3) организации значительно различаются с точки зрения их стратегических ответов, скорости и типов этих ответов [13].

Современные исследования также подтвердили точку зрения Шумпетера о том, что технический прогресс – важный фактор влияния на предпринимательские усилия по улучшению устойчивого положения организации через представление новых товаров, услуг и производственных технологий. Организационные изменения происходят на уровне общей конкурентной стратегии [14] и часто значительно влияют на общее конкурентное состояние отрасли [15].

На наиболее базовом уровне исследователи обнаружили, что, когда конкурент делает стратегический шаг, организации в большинстве случаев предпримут контрмеру [16], а столкнувшись с усилением интенсивности конкуренции, организации склонны к увеличению конкурентных действий [17] и адаптации стратегии [18]. Кроме того, стратегическая адаптация конкурентами может также послужить ориентирами для других организаций и увеличить вероятность, что большинство из них последуют примеру и выберут точно такую же стратегию [19].

История плодотворной и результативной работы повышает уровень уверенности у менеджеров в выбранном курсе, поощряя их к продолжению деятельности, не меняя стратегии. Эмпирические исследования продемонстрировали стратегическое постоянство после исторически успешных результатов деятельности с точки зрения стабильности в основных операционных показателях [20], «корпоративной агрессивности» [21] и изменений в продуктовом ассортименте [22]. Результаты также показывают инерцию как в тактических, так и в стратегических действиях [23], сохраняющуюся и перед лицом радикального технического прогресса [20].

Исследования в области динамической конкурентной стратегии выявили три основных элемента организационной (внутренней среды) в дополнение к факторам внешней среды и прошлому результату деятельности организации:

- стратегическая ориентация;
- организационная структура;
- организационные ресурсы и способности.

В случае со стратегической ориентацией центром является история конкурентных и стратегических решений. Исследователи в этой области обнаружили, что доминирующая стратегическая логика приводит к уменьшению склонности к стратегическому изменению [24] и что менеджеры склонны к проверенным, использовавшимся ранее стратегическим действиям [19], поэтому прошлые решения влияют на последующие.

Статические организационные характеристики были определены как основной источник инерции, поэтому преодоление таких препятствий на пути к стратегической адаптации часто цитируется в качестве ключевой задачи менеджеров [25].

Исследования организационных ресурсов и способностей обладают рядом схожих выводов и характеристик.

Во-первых, эта группа исследований сосредотачивается на зависимости от пути развития организации, предпо-

лагая, что организации склонны формировать «пути» (направления или «колеи») стратегических действий, которые укрепляют и расширяют их существующую материально-сырьевую базу.

Во-вторых, ресурсы могут стать основой инерции и постоянства [26], особенно после радикальных изменений в окружающей среде, когда история их успешной «эксплуатации» не только делает привлекательным использование проверенных механизмов, но также означает, что у менеджеров нет соответствующих альтернативных вариантов развития [27].

В-третьих, выводы исследователей основывались на факте, что ресурсы и способности часто накапливаются посредством коллективного метода проб и ошибок или возникают через особенные и нестандартные ситуации и обстоятельства [28].

Наконец, ресурсы и способности оказывают влияние и вне границ организации. Различия между материально-сырьевыми базами конкурентов определяют интенсивность и выбор времени конкурентных действий. Это иллюстрируется Янгом и др., которые предполагают, что частота и скорость конкурентных действий увеличивается с увеличением различий и трудностью имитации ресурсных баз.

Результаты представляют убедительные доказательства того, что конкурентная стратегия влияет на накопление устойчивых ресурсов и способностей. В контексте малых и средних предприятий выводы исследований подтверждают эти отношения, показывая, например, что тип инновационной стратегии влияет на последующие инновационные способности организации [29].

Таким образом, можно выделить несколько значений проведенного анализа для практических целей. Долгосрочные цели конкурентной стратегии подразумевают определенную степень неустойчивости и нестабильности. Постоянно изменяющаяся внешняя среда заставляет менеджеров по-другому смотреть на процессы адаптации организации.

Выбор правильного плана действий требует решений о типе действия (Что сделать?) и времени действия (Когда?). Исследования в области динамической конкурентной стратегии, в частности, показали, что выбора времени для ответных действий на технический прогресс [13], представление нового продукта [30] и шаги конкурентов [31] является наиболее важным фактором успеха организации. Следовательно, менеджеры должны знать о внутренних и внешних барьерах на пути к стратегической адаптации, которые могли бы препятствовать быстрому и решительному принятию и выполнению стратегических решений.

Одной из центральных проблем стратегического менеджмента является развитие и поддержание конкурентного преимущества. Как сказано выше, ресурсный подход к организации предполагает, что одновременно ценные, редкие, трудно заменимые и трудно имитируемые ресурсы являются источником конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе [32]. Лежащее в основе ресурсного подхода предположение гласит, что все ресурсы гетерогенны по своей природе и что эта гетерогенность устойчива во времени.

Тем не менее ресурсный подход не объясняет сам процесс создания ресурсной базы, обладающей вышеперечисленными характеристиками, и тем более процесс их обновления и реконфигурации. Подобные задачи призвана решить концепция динамических способностей.

Теория динамических способностей считается органичным развитием ресурсного подхода. Она разделяет те

же предположения и позволяет понять процесс создания ресурсной базы как основы устойчивого конкурентного преимущества и, что более важно, позволяет понять, как однажды завоеванное конкурентное преимущество поддерживать в условиях динамичной внешней среды [33]. Концепция отводит решающую роль в процессе создания

динамических способностей топ-менеджерам, их знаниям и навыкам [34].

Одним из направлений развития концепции динамических способностей может стать разъяснение и ликвидация несоответствий и противоречий, мешающих разработке эмпирически значимых рекомендаций и моделей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Золло М., Уинтер С. Дж. Углубленное изучение и эволюция динамических способностей // Организационная наука. 2002. № 13 (3). С. 339–351.
2. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом. С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. 548 с.
3. Катъкало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. № 4. С. 20–42.
4. Зотт К. Динамические способности и причины разницы в результатах деятельности организаций: исследование на основе симуляции // Журнал стратегического менеджмента. 2003. № 24. С. 97–125.
5. Эйзенхардт К. М., Мартин Дж. К. Динамические способности: сущность // Журнал стратегического менеджмента. 2000. № 21. С. 1105–1121.
6. Тис Д. Дж., Писарио Дж., Шуен А. Динамические способности и стратегический менеджмент // Журнал стратегического менеджмента. 1997. № 18 (7). С. 509–533.
7. Марч Дж. Исследование и эксплуатация в организационном обучении // Организационная наука. 1991. № 2 (1). С. 101–123.
8. Стивенсон Ш. Ш., Джарилло Дж. С. Парадигма предпринимательства: предпринимательский менеджмент // Журнал стратегического менеджмента. 1990. № 11 (7). С. 17–27.
9. Тис Д. Дж. Объясняя динамические способности: сущность и микроосновы устойчивого результата // Журнал стратегического менеджмента. 2007. № 28. С. 1319–1350.
10. Эйзенхардт К. М., Браун С. Л. Патчинг: ограничение бизнес-портфеля в динамических условиях // Деловой вестник Гарварда. 1999. № 78 (1). С. 91–101.
11. Догерти Д. Управление ключевыми компетенциями для венчурной деятельности организации // Теория и практика предпринимательства. 1995. №19 (3). С. 113–135.
12. Найт Ф. Ш. Риск, неопределенность и прибыль. Нью-Йорк: Хоугтон Мифлин, 1921. 630 с.
13. Ли Р. К., Грювал П. Стратегические ответы на новые технологии и их влияние на результат // Журнал маркетинга. 2004. № 68. С. 157–171.
14. Бенкер Р. Д., Чанг Ш., Махумдар С. К. Основы анализа изменений в результатах стратегического процесса // Журнал стратегического менеджмента. 1996. № 17. С. 693–712.
15. Зунига-Висенте Дж. А., Фуенте-Сабат Дж. М., Суарес-Гонсалес И. Динамика связи членства в стратегической группе и результата деятельности в условиях быстро изменяющейся среды // Журнал-бизнес исследований. 2004. № 57. С. 1378–1390.
16. Смит Ф. Дж., Уилсон Р. Л. Прогнозная способность модели множественной конкуренции Карнани и Уернерфелт // Журнал стратегического менеджмента. 1995. № 16. С. 143–160.
17. Гудстейн Дж., Боукер У. Бури в верхах: новая перспектива на управленческие структуры и стратегические изменения // Журнал академии менеджмента. 1991. № 34. С. 306–330.
18. Крейг Т. Японские пивные войны: инициация и ответ на сверхконкуренцию в новых продуктах // Организационная наука. 1996. № 7. С. 302–321.
19. Вашингтон М., Вентреска М. Дж. Как изменяются организации: роль поддержки институциональных механизмов в формировании образных стратегий обучения в период 1874–1995 // Организационная наука. 2004. С. № 15. С. 82–97.
20. Аудиа Е. А., Смит К. Дж., Лок С. Дж. Парадокс успеха: историческое исследование радикальных изменений организационной среды // Журнал академии менеджмента. 2000. № 43. С. 537–553.
21. Фомбран С. Дж., Гинсберг А. Переключение передач: способствуя изменениям организационной агрессивности // Журнал стратегического менеджмента. 1990. № 11. С. 297–308.
22. Кетчен Д. Дж., Палмер Т. Б. Стратегические ответы на слабые результаты деятельности: тест конкурирующих взглядов // Журнал менеджмента. 1999. № 25. С. 683–706.
23. Миллер Д., Чен М. Источники и последствия конкурентной инерции // Обзор управленческих наук. 1994. № 39. С. 1–23.
24. Боукер У. Стратегические изменения: влияние основания и истории развития организации // Журнал академии менеджмента. 1989. № 32. С. 489–515.
25. Сайерт Р., Марч Дж. Дж. Поведенческая теория фирмы. НДж: Прентис-Холл, 1963. 532 с.
26. Леонард-Бартон Д. Ключевые способности и ключевые сопротивления: парадокс в управлении развитием нового продукта // Журнал стратегического менеджмента. 1992. № 13. С. 111–125.
27. Краац М. С., Заяк Е. Дж. Как организационные ресурсы влияют на стратегические изменения и результаты деятельности в условиях нестабильности внешней среды: теория и практика // Организационная наука. 2001. № 12. С. 632–657.
28. Маури А. Дж., Майкелс М. С. Влияние организации и отрасли в стратегическом управлении: эмпирическое исследование // Журнал стратегического менеджмента. 1998. № 19. С. 211–220.
29. Бранзей О., Вергинский И. Стратегические пути к развитию способности продуктовых инноваций в малом и среднем бизнесе // Журнал венчурного бизнеса. 2006. № 21. С. 75–105.
30. Ли Ш., Смит К., Гримм С. М., Шомбург А. Время, порядок и устойчивость преимуществ внедрения нового продукта в условиях имитации // Журнал стратегического менеджмента. 2000. № 21. С. 23–31.
31. Смит К. Дж., Гримм С. М., Генон М. Дж., Чен М. Обработка информации, конкурентные ответы и результаты деятельности во внутренней авиационной отрасли США // Журнал академии менеджмента. 1991. № 34. С. 60–85.

32. Барни Дж. В. Поиск конкурентных преимуществ внутри организации // Журнал академии бизнес-администрирования. 1995. № 9 (4). С. 49–61.
33. Барни, Дж. В. Ресурсные теории конкурентных преимуществ: ретроспективный взгляд на ресурсо-ориентированных под-ход // Журнал менеджмента. 2001. № 27. С. 643–650.
34. Риндова В. К., Котча К. Постоянная «трансформация»: конкуренция посредством динамических способностей, форм и функций // Журнал академии менеджмента. 2001. № 44. С. 1274.

## REFERENCES

1. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002. # 13 (3). P. 339–351.
2. Katkalo V. S. Evolution of the theory of strategic management. SPb.: Sankt-Petersburg State University Publishing, 2006. 548 p.
3. Katkalo V. S. Resource concept of strategic management: genesis, basic terms and ideas // *Journal of Sankt-Petersburg State University, Management series*. 2002. # 4. P. 20–42.
4. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study // *Strategic Management Journal*. 2003. # 24. P. 97–125.
5. Eisenhardt K. M., Martin J. K. Dynamic capabilities: What are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. # 21. P. 1105–1121.
6. Teece D. J., Pisario G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. # 18 (7). P. 509–533.
7. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization Science*. 1991. # 2 (1). P. 101–123.
8. Stevenson H. H., Jarillo J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management // *Strategic Management Journal*. 1990. # 11 (7). P. 17–27.
9. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. # 28. P. 1319–1350.
10. Eisenhardt K. M., Brown S. L. Patching: restricting business portfolios in dynamic markets // *Harvard Business Review*. 1999. # 78 (1). P. 91–101.
11. Dougherty D. Managing your core incompetencies for corporate venturing // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1995. # 9 (3). P. 113–135.
12. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin, 1921. 630 p.
13. Lee R. P., Grewal R. Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance // *Journal of Marketing*. 2004. # 68. P. 157–171.
14. Banker R. D., Chang H., Majumdar S. K. A framework for analyzing changes in strategic performance // *Strategic Management Journal*. 1996. # 17. P. 693–712.
15. Zuniga-Vicente J. A., Fuente-Sabate J. M., Suarez-Gonzales I. Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments // *Journal of Business Research*. 2004. # 57. P. 1378–1390.
16. Smith F. J. and Wilson R. L. The predictive validity of the Karnani and Wernerfelt model of multipoint competition // *Strategic Management Journal*. 1995. # 16. P. 143–160.
17. Goodstein, J., Boeker W. Turbulence at the top: a new perspective in governance structure changes and strategic change // *Academy of Management Journal*. 1991. # 34. P. 306–330.
18. Craig T. The Japanese beer wars: initiating and responding to hypercompetition in new product development // *Organization Science*. 1996. # 7. P. 302–321.
19. Washington M., Ventresca M. J. How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of education visibility strategies, 1874–1995 // *Organization Science*. 2004. # 15. P. 82–97.
20. Audia E. A., Smith K. G., Locke P. G. The paradox of success: an archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change // *Academy of Management Journal*. 2000. # 43. P. 537–553.
21. Fombrun C. J., Ginsberg A. Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness // *Strategic Management Journal*. 1990. # 11. P. 297–308.
22. Ketchen D. J., Palmer T. B. Strategic responses to poor organizational performance: a test of competing perspectives // *Journal of Management*. 1999. # 25. P. 683–706.
23. Miller D., Chen M. Sources and consequences of competitive inertia // *Administrative Science Quarterly*. 1994. # 39. P. 1–23.
24. Boeker W. Strategic change: the effects of founding and history // *Academy of Management Journal*. 1989. # 32. P. 489–515.
25. Cyert R., March J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963. 532 p.
26. Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development // *Strategic Management Journal*. 1992. # 13. P. 111–125.
27. Kraatz M. S., Zajac E. J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence // *Organization Science*. 2001. # 12. P. 632–657.
28. Mauri A. J., Michaels M. P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination // *Strategic Management Journal*. 1998. # 19. P. 211–220.
29. Branzei O., Vertinsky I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs // *Journal of Business Venturing*. 2006. # 21. P. 75–105.
30. Lee H., Smith K., Grimm C. M., Schomburg A. Timing, order and durability of new product advantages with imitation // *Strategic Management Journal*. 2000. # 21. P. 23–31.
31. Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J., Chen M. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry // *Academy of Management Journal*. 1991. # 34. P. 60–85.
32. Barney J. B. Looking inside for competitive advantage // *Academy of Management Executive*. 1995. # 9 (4). P. 49–61.
33. Barney, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view // *Journal of Management*. 2001. # 27. P. 643–650.
34. Rindova V.P., Kotha S. Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function // *Academy of Management Journal*. 2001. # 44. P. 1274.